تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة

إعداد

عبدالله سلطان بن حارب

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2011

تفويض

أنا الطالب عبدالله سلطان بن حارب أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات ، أو المنظمات ، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : عبدالله سلطان بن حارب

التاريخ : 18 / 05 / 2011

التوقيع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة " .

وأجيزت بتاريخ 18 / 05 / 2011

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي	رئيساً	
الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	عضواً ومشرفا	
الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضواً وممتحنا خارجيا	

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة ، وإنه ليسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة وتعهدها بعنايته الفائقة واهتماماته الكبيرة ودقته المتناهية ، وكان لتوجيهاته القيّمة وأفكاره النيرة أكبر الأثر في إثراء هذه الدراسة وتنظيمها وإنجازها .

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي لما قدمه من ملاحظات مهمة في مجال الدراسة .

وأخيرا أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية وإلى كل من أسهم بجهده وفكره ووقته لإنجاز هذه الرسالة .

أسأل الله أن ينفعنا بما علّمنا ، ويعلمنا ما ينفعنا إنه سميع الدعاء .

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز العلمي المتواضع :

إلى أبي وأمي اللذين علماني وساعداني على مَسك القلم وشجعاني على مواصلة التعليم .

إلى إخوتي جميعا الذين كانوا خير سند لي في إنجاز هذا العمل .

إلى أصدقاء دراستي المتواضعين الذين وقفوا إلى جانبي ، وكان لهم الدعم الكبير في إنجاز هذا العمل .

إلى جميع الأساتذة الذين أسهموا في تعليمي خلال جميع المراحل الدراسية وحتى الانتهاء من إعداد هذه الرسالة .

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	ه
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الملحقات	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ك
الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها	1
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	12
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	48
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	57
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	84
المراجع	92
الملحقات	103

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها على المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة .	50
2	توزع أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها التابعة لوزارة التربية والتعليم على المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة .	51
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والتكرارات والنسب المئوية والرتبة لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية من وجهة نظر الخبراء التربويين في الجولة الأولى .	59
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والتكرارات والنسب المئوية والرتبة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون في الجولة الثانية .	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون في الجولتين الأولى والثانية .	66
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون مرتبة تنازلياً .	72
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار" ت " (t-test) للعينات المستقلة للفروق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعاً للجنس .	78
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للخبرة .	79
9	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للخبرة .	80
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي .	81
11	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي .	82
12	اختبار شيفيه للفروقات البعدية في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي .	83

قائمة الملحقات

رقم الملحق	محتوى الملحق	الصفحة
1	تحديد معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية .	104
2	استبانة " معايير اختيار مديري المدارس الثانوية " بصيغتها الأولية .	106
3	قائمة بأسماء المحكمين .	111
4	استبانة " معايير اختيار مديري المدارس الثانوية " بصيغتها النهائية .	112
5	قائمة بأسماء الخبراء التربويين .	117
6	معايير اختيار مديري المدارس الثانوية التي لم تحصل على الموافقة المطلوبة في الجولة الأولى .	119
7	استبانة درجة تقبّل مديري المدارس الثانوية لمعايير اختيار المديرين .	121
8	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط .	128
9	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية منطقة الشارقة التعليمية .	129
10	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية منطقة عجمان التعليمية .	130
11	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية منطقة أم القيوين التعليمية .	131
12	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية منطقة رأس الخيمة التعليمية .	132
13	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية مكتب الشارقة التعليمية .	133
14	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية منطقة الفجيرة التعليمية .	134
15	كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة الشارقة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها .	135
16	كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة عجمان التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها .	136
17	كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة رأس الخيمة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها .	137
18	كتاب تسهيل مهمة من إدارة مكتب الشارقة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها .	138
19	كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة الفجيرة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها .	139

" تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة "

إعداد

عبدالله سلطان بن حارب

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة . وقد تكونت عينة الدراسة من (80) مديرا ومديرة . تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية . وتم تطوير أداتين لغرض جمع البيانات ، الأداة الأولى لتحديد معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات القادة التربويين باستخدام أسلوب دلفي ، والأداة الثانية هي استبانة لقياس درجة تقبل مديري المدارس الثانوية للمعايير المقترحة . ومعالجة البيانات إحصائيا ، اُستخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب والتكرارات والنسب المئوية ، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تم تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، بلغ عددها (83) معياراً .

- إن درجة تقبّل المديرين الحاليين للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.63) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تعزى لمتغيري الجنس والخبرة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في درجة تقبّل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تعزى للمؤهل العلمي .

ومن بين التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

- تشكيل لجنة خاصة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة للنظر في المعايير التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة باختيار مديري المدارس الثانوية ، واختيار منها ما يتناسب والسياسة التربوية للوزارة .

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية أخرى .

Developing criteria for selecting secondary school principals in light of educational experts' perspectives and the acceptance degree of these criteria by the current principals in the United Arab Emirates

By

Abdulla Sultan Bin Hareb

Supervised by

Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharify

Abstract

This study aimed at developing criteria for selecting secondary school principals in light of educational experts' perspectives and the acceptance degree of these criteria by the current principals in the United Arab Emirates. The sample of the study consisted of (80) principals . They were drawn from the population by using proportional stratified random sample method . Two instruments were constructed : the first was to determine criteria for selecting secondary school principals from educational experts' perspectives by using Delphi Technique , the second was to measure the degree of accepting these criteria by the current principals . Validity and reliability of the second instrument was found. Means, standard deviations, ranks , frequencies , percentages , t-test , One-way ANOVA, and Scheffe test, were used as statistical tools to manipulate data .

The findings of the study were as follows :

- Criteria for selecting secondary school principals in light of educational experts' perspectives were developed . They were (83) criteria .

- The acceptance degree of current principals for the criteria suggested by educational experts was high . Its mean was (3.75) with a standard deviation of (0.63) .

- There were no significant differences at ($a \leq 0.05$) in the degree of accepting the criteria suggested by educational experts, by secondary school principals attributed to gender and experience variables .

- There were significant differences at ($a \leq 0.05$) in the degree off accepting the criteria suggested by educational experts, by secondary school principals attributed to academic qualification , in favor of the principals who have diploma and B.A. degree .

The recommendations of the study were as follows :

- Criteria suggested by educational experts and accepted by current principals have to be applied in selecting new secondary school principals by the Ministry of Education in UAE .

- Conducting a similar study on other educational stages

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

تمهيد :

يشهد العالم المعاصر حاليا تغيرات مستمرة ، وتطورات علمية وتكنولوجية وثقافية متسارعة ، في الجوانب الحياتية كافة ، تتطلب في الفرد أن يُسلّم بمتغيرات الحياة اليومية ، ليتمكن من التكيف مع الأحداث ، ويتجاوب مع المتغيرات . ويعمل القادة ورجال السياسة على تنمية دولهم ويحسبون حسابا لكل موقف ، ويضعون جل اهتمامهم في التعليم بوصفه الركيزة الأساسية التي يستند إليها في عمليات البناء والتطوير .

لقد جاء في دستور دولة الإمارات العربية المتحدة أن التعليم عامل أساس لتقدم المجتمع ، وهو إلزامي في المرحلة الابتدائية ، ومجاني في كل مرحلة داخل دولة الاتحاد ، ويضع القانون الخطط اللازمة لنشر التعليم وتعميمه بدرجاته المختلفة والقضاء على الأمية (عرب و سلوم ، 2004) . وتطبيقا لما جاء في الدستور ، فقد وُضعت الخطط منذ تأسيس الدولة عام 1971م للاهتمام بالتعليم ، وتطبيق ذلك على أرض الواقع ، فقد بنيت المدارس في جميع أنحاء الدولة ، حتى أنها لم تنس كبار السن ، الذين تعلموا في مراكز محو الأمية ، ثم جاء التخطيط التربوي للاهتمام بمخرجات التعليم والتركيز على المرحلة الثانوية ، بتأسيس مجالس عليا للتربية ، وتعزيز دور المناطق التعليمية ، وتطوير المناهج وأساليب التقويم والامتحانات ، واستخدام الوسائل السمعية والبصرية (نايل و عبدالحميد ، 1993) .

عُرّفت الإدارة بأنها تنظيم وتوظيف الطاقات المادية وإدارة القوى البشرية لتحقيق الأهـداف (المعايطة ، 2007) . وإن التركيز على الإدارة هو أساس نجاح الأعمال ، والتي تعرّف بأنها تنفيذ للأعمال بوساطة آخرين عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة مجهوداتهم . والإدارة العامة هي التي تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها ، وتتفرع منها ، الإدارة التربوية التـي تعـد فرعا من الدراسة التي تهتم بشؤون المعلمين والطلبة ومواد الدراسة والتجهيزات والمـوارد الماليـة لتدريس الطلبة وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك وتنظيم كل عناصر العملية التربوية وتوجيهها وضبطها ، ومعرفة الحقائق المتعلقة بالطلبة والمعلمين والمديرين وأبنية المدارس وتجهيزها وغير ذلـك مـن الأمور الإدارية (عطوي ، 2004) .

لقد أشار الصمادي (2000) إلى أن التطوير عملية متواصلة تحدث في جميع المجـالات ، بغية الوصول إلى الأحسن ، والعمليات التربوية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها هي الأَولى بالتطوير المستمر ؛ لأنها تتعامل مع الإنسان ، لذلك يجب أن تكون مخرجات العمليات التربويـة ذات نوعيـة وجودة عالية .

إن التطوير هو جهد ونشاط بعيد المدى يستهدف تحسين مقدرة النظـام الإداري علـى حـل المشكلات التي تواجهه وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعالة لمنـاخ المنظمـة . وهذا بدوره يساعد على تطوير المنظمة ، فالتطوير والتغييـر المنظمـي ضـروري للحفـاظ علـى استمرارية التوازن الديناMي للنظم الاجتماعية المختلفة . كما أن التطوير والتغيير الاجتماعي أمـران لا بد منهما ، وإن بقاء النظم الاجتماعية واستمرار فاعليتها يتطلب تطورهـا وتغيرهـا (الطويـل ، 2006).

وتعد الإدارة التربوية المدخل الأساس لتطوير التعليم ، ويجب عليها أن تزيد من أساليبها الحديثة لتنظيم هيكلها ، وتوصيف وظائفها ، وزيادة الحركة بين أطرافها ، وتكون أساسا لاتخاذ القرارات لصالحها ، وتحسن من علاقاتها مع المجتمع المحلي والمؤسسي والتعليمي ، وتعتمد على الأسلوب الديمقراطي في تعاملاتها مع موظفيها ، وتطور من أسلوبها في التعامل مع طلبتها ، وكذلك المشاركة في تطوير المناهج وطرائق التدريس ، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (سمارة ، 2007) .

ويتمثل الهدف الرئيس من الإدارة التربوية في تسهيل تعليم الطلبة وتعلمهم ، ولا يتم ذلك إلا من خلال رصد الأنشطة التنظيمية ومراقبتها ، واتخاذ القرارت ، وتخصيص الموارد دون القيام بوظائف رمزية لا تفيد الإدارة التربوية . وللمعلم دور مهم من خلال إشراكه في الإدارة التربوية لتهيئته للمستقبل والتركيز على آلية توافق الهدف المباشر للمعلمين مع أهداف الإدارة التربوية (Bush, & Coleman, 2004) .

وتنبثق من الإدارة التربوية ، الإدارة المدرسية التي تُعرّف على أنها الجهة التي تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسة المرسومة من وزارة التربية والتعليم بما يتماشى مع التوجيهات العامة للدولة (الأغبري ، 2000 ؛ أسعد ، 2008) . كما عُرفت بأنها " وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها " (أحمد وحافظ ، 2003) . أما تعريف الإدارة المدرسية لدى وزارة التربية والتعليم الإماراتية فهو " كل نشاط منظم وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة وذلك من خلال التنسيق وتوجيه الخبرات "(النادي و درويش و المنصوري ، 2007) .

وأوضح العرفي ومعلا (1996) دور الإدارة المدرسية بأنه العمل على توفير وتهيئة كل ما يساعد الطلبة على الفهم وتوجيههم وجهة صحيحة في الحياة ، لأنها تتحمل المسؤولية لنمو الطلبة في النواحي الثقافية والعلمية والاجتماعية والصحية والشخصية والخلقية والمهنية .

ويؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في العملية التربوية ، فهو العنصر الرئيس في التخطيط اليومي ، وتنظيم العمل وتنفيذه ، وإعداد الميزانية ، والجدول الزمني للعمليات والأنشطة والمهمات التي يمكّن المدرسة من تحقيق أهدافها وفقاً لما يريده المجتمع منها (Matthews، 2003 , & Crow) .

ينقسم التعليم العام في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى ثلاث مراحل : الأولى وتسمى الحلقة الأولى وتضم الصفوف الخمسة الأولى من مراحل التعليم ، والمرحلة الثانية وتسمى الحلقة الثانية وتضم الصفوف (السادس ، والسابع ، والثامن ، والتاسع) ، ثم المرحلة الثانوية التي تضم الصف العاشر والحادي عشر بفرعيه الأدبي والعلمي ثم الصف الثاني عشر بفرعيه الأدبي والعلمي ، وتعد المرحلة الثانوية من أهم مراحل التعليم العام ، فهي بمثابة المرحلة الانتقالية الحاسمة التي تُعدّ الناشئة للتخصص وللحياة العملية والانفتاح على العالم والتفاعل مع التقدم العلمي والتكنولوجي ، ولهذا عمدت دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال وزارة التربية والتعليم إلى تطوير هذه المرحلة وتحديثها لتواكب التطورات في القرن الواحد والعشرين عن طريق : تطوير أهداف المرحلة الثانوية ومقرراتها ، وإدخال مادة الحاسوب ضمن مناهج المرحلة الثانوية ، وتطبيق نظام الفصلين الدراسيين لتحقيق مرونة في البرامج وتطبيق نظام التقويم المستمر (العاصي ، 1993 ؛ القاسمي ، 1996) .

وهذه التطورات تجعل المسؤولين عن التربية والتعليم ، بدءاً من الوزير وصولاً إلى مدير المدرسة الثانوية ، أن يكونوا في مجموعة واحدة ، تعمل على أنها لجنة أو مجلس مستقل للتعليم الثانوي لحل مشكلاته (Gupta , 2006) .

إن الاهتمام بالتعليم الثانوي يتزامن مع تهيئةِ إدارةٍ مدرسيةٍ ناجحة ، قادرة على الوصول للأهداف والمبادئ وتطبيق القوانين التي وضعت لتحقيق مخرجات أفضل للتعليم الثانوي (السويدي ، والخيال ، والخالدي ، وخليفة ، 2002). وهذا يتطلب إعداد برامج شاملة لتدريب القادة التربويين ، وتحديد أساليب اختيارهم موضوعياً بوصفهم الركيزة الأساسية للنظام التربوي (محمد ، 2007) .

ومن الأسباب التي أدت إلى اهتمام الإدارة التربوية بوضع معايير لاختيار القادة التربويين كما ذكر (مطاوع ، 2003) – هي : مطالبة المجتمع بتطبيق أفضل الاستراتيجيات للعملية التعليمية التعلمية ، والتطور الشامل في مجال التربية والتعليم ، وظهور اتجاهات تربوية ونفسية معاصرة تمثلت في تفريد التعليم ، والتعليم الذاتي ، والتعليم المصغر ، فضلا عن التطور التكنولوجي الذي ساعد على تسهيل مهمة العملية التربوية في تحقيق أهدافها بشكل أفضل .

لقد اهتمت كثير من الدراسات التربوية بعملية اختيار مديري المدارس ، وهذا مؤشر منطقي على أهمية الموضوع . فقد ذكر مرسي (1977) ، طرق اختيار مديري المدارس الثانوية وحددها بمعايير وهي كما يأتي :

- أن يكون حاصلا على شهادة البكالوريوس ومشهوداً له بالكفاءة .

- أن يكون قد أمضى خمس سنوات في وظيفة إدارية ، وحصوله على تقدير جيد جداً في آخر سنتين.

- ألا تقل مدة عمله بالتعليم عن خمس عشرة سنة .

ولعل من أهم المعايير التي ينبغي الأخذ بها عند اختيار مدير المدرسة ، كما ذكر شافي (2006) ، هي : المستوى التعليمي والخبرة السابقة والصفات الشخصية والمهارات والكفاءات والمقدرة على دفع مجموعة العمل إلى الأمام والبراعة في التركيز على المهمات المتاحة والعلاقات الإنسانية .

واعتمدت وزارة التربية والتعليم الإماراتية ستة معايير لتعيين مدير المدرسة وهي : الحصول على مؤهل جامعي ، ولديه سنوات خبرة في المجال الإداري بما لا يقل عن عامين دراسيين ، وتكون لديه خبرة في التدريس ، ويخضع لدورات تدريبية في الإدارة المدرسية ، وأن يكون حاصلا على تقديرات سنوية متميزة ، وأن يجتاز المقابلة الشخصية (فهمي ومحمود ، 1993) .

لقد جاءت هذه الدراسة لتطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية استجابة لما تمليه الظروف الراهنة في قطاع التربية التعليم في ضرورة الاختيار الأمثل لمدير المدرسة وفق معايير تتسم بالموضوعية بعيدة عن الآراء والأهواء الشخصية ، من أجل الارتقاء بواقع الإدارة المدرسية وتطويره نحو الأفضل .

مشكلة الدراسة :

يعد مدير المدرسة العنصر الفاعل والمؤثر في جميع جوانب العملية التربوية بوصفه قائداً للمدرسة ، يؤدي دوراً مهماً لتحقيق أهدافها ، وهذا يتطلب الارتقاء بمستواه الأكاديمي وتطوير قدراته وإمكاناته بما يتماشى والتغيرات والتطورات العلمية في مجالات الحياة المختلفة ، شريطة أن يتم

اختياره وفق ضوابط وأسس ومعايير تراها الجهات التربوية المسؤولة ضرورية وملزمة من حيث توافرها لدى هذا المدير .

لقد أشارت كثير من الدراسات من أمثال دراسة السعود (2007) وثلجي (2007) وحشكي (2009) وحمايل (2000) والمسعودي (2006) إلى أهمية تطوير معايير لاختيار مديري المدارس والقيادات التربوية . وإن سعي الباحث لتطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير ، جاء نتيجة لما رآه في الميدان التربوي من عدم تطبيق المعايير لاختيار القادة التربويين ومنهم مدير المدرسة ، وعدم استناد عملية الاختيار إلى أساس موضوعي ، مما قد يؤثر في سير العمل الإداري في الميدان التربوي .

إن هذه الدراسة هي محاولة لتطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير ، لتساعد صانعي القرار على الاختيار السليم لمديري المدارس .

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي :

- ما المعايير التي يمكن تطويرها لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير ؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء تصورات الخبراء التربويين ؟

- ما درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه والمتمثل في عملية تطوير المعايير لاختيار مديري المدارس الثانوية ، إذ إن مثل هذه المعايير ، إذا ما تم الاتفاق عليها في عملية الاختيار للمديرين ، تكون بمثابة صمام الأمان لأداء المؤسسات التربوية ، باعتبار أن مدير المدرسة قائد تربوي تقع على عاتقه مسؤولية إدارة المدرسة وقيادتها من خلال التأثير في جميع الأفراد العاملين معه .

ويمكن إجمال أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال توظيفها في اختيار مديري المدارس الثانوية .

- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة في تعرف درجة تقبلهم لمعايير اختيارهم .

- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى من خلال تعرّف درجة تقبل المديرين لمعايير اختيارهم وفق متغيرات أخرى .

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على الخبراء التربويين ومديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال العام الدراسي (2011/2010) ، باستثناء إمارتي أبوظبي ودبي .

محددات الدراسة :

- تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة وثباتها .

- تحددت النتائج بدرجة موضوعية إجابات أفراد العينتين من الخبراء التربويين ومديري المدارس الثانوية .

تعريف المصطلحات :

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي :

معايير الاختيار : مجموعة المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار القائد التربوي وتتضمن على سبيل المثال المؤهل العلمي والكفاءة المهنية والصفات الشخصية (صادق ، 1994) .

وتعرّف إجرائيا بأنها مجموعة الضوابط التي يوافق عليها الخبراء التربويون بوصفها شروطا لابد من توافرها لدى الأفراد المرشحين لمنصب مدير مدرسة ثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وكما تعكسها فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

المدارس الثانوية : هي المدارس التي تشتمل على ثلاثة صفوف دراسية بعد الأساسية من المرحلة الثانوية (العاشر – الحادي عشر – الثاني عشر) (www.moe.gov.ae) .

الخبراء التربويون : أولئك الأفراد العاملون في المجال التربوي ، والذين أمضوا أكثر من عشر سنوات في أعمالهم ، ويمثلهم أساتذة الجامعات ، والقادة التربويون العاملون في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها .

درجة التقبل : معرفة مدى تقبل مديري المدارس الثانوية للمعايير التي اتفق عليها الخبراء التربويون لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وكما تقاس باستبانة تقبّل المديرين لمعايير الاختيار .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي :

أولا : الأدب النظري :

تضمن الأدب النظري موضوعات تتعلق بمفهوم الإدارة التربوية ومفهوم الإدارة المدرسية وأهداف الإدارة المدرسية والكفايات والمهارات الأساسية لمدير المدرسة وأسس اختيار مدير المدرسة ومعايير النجاح في الإدارة المدرسية وخطوات اختيار مدير المدرسة .

مفهوم الإدارة التربوية :

تعد الإدارة التربوية محور العملية التربوية ، وجاء تعريفها على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة المكملة لبعضها بعضاً داخل المنظمات التعليمية ، لتحقيق الأغراض المطلوبة من التربية (محمد ، 2008) . وقد عرفها أبو صعيليك و دعمس (2008) على أنها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما ، وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التعليمية للمجتمع . أما سمارة (2007) فقد ذكر بأنها مجموعة العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة (الوزارة ، المديرية ، المدرسة) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة . فيما ذكر حامد (2009) أن الإدارة التربوية عبارة عن تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبيئته .

مفهوم الإدارة المدرسية :

عرف محمد (2008) الإدارة المدرسية بأنها جهاز منظم يتفاعل داخل المدرسة وخارجها حسب السياسة العامة ، والفلسفة التي تضعها الجهات المعنية لتهيئة النشء وفق أهداف المجتمع

والمصالح العامة للدولة ، وذلك عن طريق مجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة ، مع توفير الجو المناسب لإنجازها بشكل مناسب .

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تبذل جميع الجهود والنشاطات لتنفيذ السياسات العامة للتعليم ، لبناء الأجيال التي تصنع المستقبل ، وتربيهم تربية صحيحة وعلى أساس سليم (مساد ، 2005) .

إن أهمية الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر كبير ، فهي التي تُحدث التغيير في المدرسة من تدريس وتنسيق بين المدرسة والمنطقة التعليمية ، وبهذا فإن المدارس تحتاج إلى قيادة ، والتي يجب أن يتعرف إليها المعلمون والطلبة ، وأيضا أولياء الأمور الذين هم بحاجة أن يطمئنوا على أبنائهم ، ويشاركوا قادة المدارس همّ التعليم ، وبعبارة أخرى فإن مدير المدرسة هو المفتاح لنجاح التعليم (Horne , 1998) .

أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة التربوية إلى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية من خلال توفير الظروف الملائمة والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (الخطيب والخطيب ، 2003) . وقد جاءت الأهداف التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها على النحو الآتي (محمد ، 2008) :

- تزويد المدرسة بإمكانات بشرية كالمعلمين والإداريين والمستخدمين .

- تزويد المدرسة بإمكانات مادية كالتأثيث والمختبرات وأدواتها وغرف المصادر وأدوات غرف الأنشطة والحاسبات الآلية .

- تجهيز المناهج والمقررات للمراحل المختلفة .

- تجهيز برامج مصاحبة للمناهج المقررة .

- تنظيم الحصص الدراسية في جدول مدرسي وتوزيعه على الطلبة .

- ضبط النظام المدرسي .

- تجهيز المكتبة المدرسية وتحضيرها لمراجعة الطلبة .

- التنسيق مع المؤسسات المحلية وتجهيز العيادة المدرسية .

- وضع خطة للأنشطة المدرسية والمعارض .

- تنظيم خدمات التوجيه .

- حفظ السجلات المدرسية .

- التجهيز اليومي للوجبات والزي المدرسي .

- الإشراف على العمل المدرسي .

- توفير الميزانية والتعاون مع المؤسسات والسلطات التربوية المختلفة .

وفي النهاية فإن أي عمل تمارسه المدرسة من أجل الطلبة فإنه يقع تحت مسؤوليات الإدارة المدرسية وأهدافها .

أما الحربي (2008 - أ) فقد أضاف بأن الإدارة المدرسية تهدف إلى تنظيم المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، والهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو العمل الجاد

المستمر لتحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة . وقد جاءت الأهداف الحديثة الحالية مكملة للأهداف السابقة وهي كالآتي :

- بناء شخصية الطالب علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا .

- تحسين العلاقات بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية .

- تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات العليا للإدارة التربوية .

- إعادة النظر في مناهج المدرسة وأنشطتها ، والوسائل التعليمية والبرامج الدراسية .

- تحسين التواصل بين البيئة الخارجية للمدرسة ، ومع مؤسسات المجتمع المحلي بالذات .

- التعاون مع البيئة من أجل تجنب المشكلات والكوارث والحوادث التي تحدث مستقبلا .

أصبحت الأهداف السابقة متغيرة حسب تغير فلسفة المجتمع ونظرته للحياة ولأهداف التعليم خاصة ، فبدل الاهتمام بالنواحي الروتينية ، أصبح الاهتمام بالطفل نفسه وطرق استعداداته الشخصية وميوله الطبيعية وتوجيهه ، وجعل الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية (مساد ، 2005) .

وجاءت أهداف الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم الإماراتية (النادي وآخرون ، 2007) كما يأتي :

- كشف القصور عن طريق رصد الواقع التربوي وتحليل الظروف المحيطة ، وإيجاد حلول للمشكلات .

- ملاحظة ما يحتاجه العاملون في المدرسة من دورات تدريبية لتنميتهم مهنيا .

- استمرارية تطوير الكفايات العلمية والعملية للعاملين في المدرسة .

- تقويم القصور في العمل المدرسي .

- تبني أفكار الطلبة المتميزين وكشف قدراتهم وتنميتها .

- الوقوف إلى جانب الطلبة لتنمية شخصياتهم المتزنة .

- رعاية الطلبة المبدعين والمبتكرين .

- المساعدة على تطوير أساليب التدريس .

- تجهيز الطلبة للحياة المعاصرة وإعدادهم لمواجهة ظروف المستقبل .

- رعاية الطلبة الموهوبين والمتميزين .

- الرعاية الشاملة للطلبة .

- إشراك كل الأطراف المعنية بالعملية التربوية ميدانيا .

- رفع كفاءة أداء العاملين في المدرسة .

- إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التربوية .

- تهيئة وتوفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم .

إن سياسة وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تبرز منها رؤية الوزارة التي هي منظومة تعليمية تتواءم مع أفضل المعايير التربوية العالمية ، وتهدف إلى إعداد الطلبة لحياة نافعة ومنتجة ، وتنمي لديهم القدرة على التعليم المستمر والتعامل مع معطيات عصر العولمة ،

وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع . ورسالة الوزارة أنها تتولى مهمات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإشراف التي تؤدي إلى نظام تعليمي ناجح يجمع الطلبة والمدارس وأولياء الأمور في منظومة متآلفة تحقق أعلى مستويات الأداء التربوي ، وعلى نحو يعمق روح المسؤولية على المستويات كافة ، وينمي الالتزام بخدمة المجتمع لدى الجميع (www.moe.gov.ae) .

الكفايات والمهارات الأساسية لمدير المدرسة

تعني الكفاية الحد الأدنى من الأداء أو الحد الأدنى الذي يراد من الأداء (الفاضل ، 2010) . وذكر كاربنتر (2002) عدة كفايات تتعلق بالإدارة المدرسية وهي على النحو الآتي :

- الدراية الكافية بالاتجاهات الحديثة في التربية وطرق التدريس .

- يدرك الدور القيادي للمدرسة في إعادة تشكيل الأسس الثقافية والأخلاقية للمدرسة ، ويتخذ جميع الإجراءات لتشجيع الهيئة التدريسية على المشاركة في إعادة تشكيل تلك الأسس .

- يعمل ويتمسك بما يعتقده .

- التحلي بالهدوء والاتزان النفسي والبعد عن الانفعالات ، وعدم التحيز لجهة ، والتمسك بآرائه ورؤيته .

- الالتزام بالنظم واللوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم ، والتقيد بالسياسات التربوية .

- التمسك بأخلاقيات المهنة .

- احترام وجهات النظر للعاملين والمراجعين وأولياء الأمور ، والعمل على تنمية روح الفريق بين جميع العاملين بالمدرسة .

أما الخطيب والخطيب (2003) فيتوقعان من كل مدير مدرسة (ثانوية أو أساسية) أن يكون ملماً بمجموعة من الكفايات ، وأن يسيطر على مجموعة من المهارات التي تساعده على تحسين أدائه ، ويمكن تقسيم هذه الكفايات إلى خمسة أقسام :

- العمل مع المعلمين ، ويتم ذلك من خلال الإشراف على المدرسة بشكل عام وعلى المعلمين وتقويم أعمالهم بشكل خاص ، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرف مقيم في المدرسة .

- مجال العمل مع الطلبة ، ويظهر ذلك في توجيه الطلبة وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على النمو الجسمي والعقلي والروحي والاجتماعي .

- كفايات العمل مع المجتمع المحلي ، وذلك بوضع خطة وبرنامج للتواصل مع المجتمع المحلي ، لإيجاد علاقة قوية بين المدرسة والمجتمع ، للمساعدة على توجيه النمو العقلي والعاطفي والاجتماعي للطلبة وتفعيل دور مجلس الآباء .

- العمل مع مكتب التربية ، بإخطارهم بما يحدث في المدرسة بشكل مستمر وحضور الاجتماعات وتنفيذ التعليمات الصادرة من مكتب التربية .

- إدارة أعمال المدرسة عن طريق المحافظة على نظافة المدرسة ، ومتابعة صيانتها الدورية والتزويد المستمر للمكتبة بالكتب وتفعيل دورها وتنمية الموارد المادية للمدرسة من خلال المقصف المدرسي .

وقد حددت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (النادي وآخرون ، 2007) كفايات مدير المدرسة ، على النحو الآتي :

- الكفاية التخطيطية وتشمل : إعداد الخطة السنوية ، وبرنامج المتابعة الصفية ، والبرنامج اليومي ، والاجتماعات المدرسية ، والدورات التنموية للعاملين .

- الكفاية الإشرافية وتشمل : المتابعة الصفية وتوثيقها ، والمداولات الإشرافية ، وإدارة الاجتماعات ، والإشراف على الامتحانات ، والإشراف على برامج الارتقاء وتحسين مستوى الطلبة الدراسي ، وتوظيف الأبحاث التربوية ، والإشراف على الأنشطة المدرسية وحسن توظيفها .

- الكفاية التنظيمية وتشمل : الإلمام باللوائح ، وتفويض الصلاحيات ، واتخاذ القرار ، وتنظيم الأعمال ، وتنظيم السجلات .

- الكفاية التقويمية وتشمل : تقويم الخطة السنوية ، وتقويم أداء العاملين وإعداد التقارير ، وتقويم البرامج التنموية ، وتقويم نواتج التعليم .

- الكفاية الإنسانية وتشمل : بناء العلاقات ، والإدراك الواعي لمشاعر الآخرين ، والتعاون مع الموجهين لتحسين العملية التربوية .

- الكفاية الإدراكية (التصورية) وتشمل : فهم الأهداف التربوية والسياسة التربوية العامة ، وفهم طبيعة مراحل النمو ، وفهم العلاقة بين مهمات العاملين ، وأهداف المنهج ، وأهداف المدرسة الحديثة ، وفهم متطلبات المهمات الوظيفية .

- الكفاية الذاتية وتشمل : ضبط النفس والتعامل بحكمة واتزان ، واتخاذ القرارات محل المشكلات ، والمقدرة على الإبداع والابتكار في العمل ، والاستفادة من قدرات الآخرين ، والعمل بروح الفريق ، وتنمية الذات ، ورفع الروح المعنوية ، وإعداد البحوث والنشرات .

- الكفاية التدريبية وتشمل : إعداد برامج تدريبية وتنفيذها ، واستخدام التقنيات الحديثة في طرائق التدريس .

- الكفاية التربوية وتشمل : تحقيق القدوة التربوية ، والتأثير في الآخرين ، وتوظيف القضايا التربوية .

إن مفهوم المهارة هو أداء العمل بسرعة ودقة وتمتاز أنها مكتسبة وليست موروثة ، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب (أبو الكشك ، 2006) . أما المهارات التي يجب توفرها في رجل الإدارة ، فقد ذكر أحمد وحافظ (2003) بعضا من المهارات الإدارية التي تميز رجل الإدارة المدرسية وهي :

- المهارات التصورية : وهي من المهارات الضرورية التي يحتاجها رجل الإدارة ، والتي توصف بأنها تعين رجل الإدارة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات ، وصياغة الحلول للتوصل إلى آراء ، لذلك يجب على قادة الإدارة أن يتصفوا بقوة التصور والإدراك والمهارة في ربط الأسباب بالمسببات .

- المهارات الفنية : لتَوفر هذه المهارات يجب توافر قدر من المعلومات والأساليب العلمية والفنية لنجاح العمل الإداري ، ومن هذه المهارات : رسم السياسات العامة وتخطيط العملية التعليمية ،

والإشراف الفني على المواد الدراسية المختلفة ، وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات ، وكتابة التقارير عن المعلمين والإداريين .

- المهارات الإنسانية : وهي التي تتصل بالتعامل مع الآخرين بنجاح وخلق مجتمع متعاون ، لأن هذه المهارة ضرورية لبناء الروح المعنوية للعاملين ، وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم ، وتشجيعهم على العمل والإنتاج ، واحترام شخصية الآخرين ، والتقليل من شكاوى العاملين وتظلماتهم .

وقد أضاف الحربي (2008 - أ) مهارات ضرورية يجب توافرها لمدير المدرسة في مجال العلاقات الإنسانية ، وهي كالآتي :

- مهارة السلوك الشخصي وهي الإحساس لمشاعر الجماعة وتلبية حاجات الجماعة والاستماع باهتمام وعدم المقاطعة وتقبل آراء الآخرين واقتراحاتهم وتقدير دور الفرد في الجماعة ، وإعطائه أهميته بين الجماعة وتمكين الحوار في اللقاءات وعدم المجادلة .

- مهارة الاتصال وتتضمن توصيل الفكرة لكل فرد وتوضيحها والتأكد من وضوحها في أذهان المتلقين ، والاهتمام بالتواصل الجيد بين المدير والجماعة واعتبار ذلك ضروريا لتحقيق الأهداف المطلوبة .

- مهارة المساواة في التعامل : كل فرد في الميدان له دور مهم واعتباره جزءا من ركائز العملية التعليمية ، وأخذ المشورة من جميع العاملين في المجتمع المدرسي للتوصل للقرارات الصائبة وزيادة قبول المقودين للقائد في حالة توزيع المهمات .

- مهارة التنظيم وتشمل معرفة جميع العاملين في المدرسة بأهداف المدرسة القريبة والبعيدة والتقليل من حجم المشكلات التي تواجه الميدان التربوي وتوزيع المهمات على العاملين بهدف المشاركة في التنظيم .

إن الإدارة المدرسية تحتاج إلى كثير من المهارات لإدارة المدرسة على الوجه المطلوب ، لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأهداف الإدارة المدرسية ورؤاها ، كما ذكرها كاربنتر (2002) مجتمعة ، وهي :

- الإلمام بفلسفة تربوية متطورة تكونت في ذهنه ، ولديه المقدرة على تطبيقها .

- له خبره لإدراك الأسس الاجتماعية والأخلاقية والثقافية التي يقوم عليها النظام التعليمي في المدرسة ، ويميز بين التيارات الثقافية في المدرسة ، ويساعد على فهمها .

- لديه المقدرة على وضع إستراتيجية واضحة شاملة يسهم في بنائها أعضاء هيئة التدريس .

- مقتدر على التخطيط السليم لتنفيذ رؤيته .

- الاهتمام والرعاية بتنفيذ رؤيته ، ومتابعة تنفيذها ، وأن يبث روح الالتزام بتنفيذها في المعلمين وأولياء الأمور .

وقد أضاف الأخرس (2008) مجموعة من المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة وهي كالآتي :

- مهارة اتخاذ القرارات : وهي أحد فنون الإدارة الذي يستند إلى الخبرة والتحليل والإحساس بالمشكلة ، والهدف منها ووضع الحلول للمشكلات .

- مهارة إدارة الوقت : وهي الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لتحقيق الأهداف المدرسية .

- مهارة إدارة الاجتماعات : ولها أهمية بالغة بالنسبة لسير العمل ، ومن الوسائل الفاعلة لحل بعض المشكلات التي يلجأ إليها المديرون .

- مهارة مواجهة التحديات : ويقصد بها مواجهة الصعوبات والعوائق والمعضلات التي تواجه أي إنسان في هذه الحياة .

أما سيرجيوفاني وكيليهر وميكارتي ووايرت (Sergiovanni & Kelleher & McCarthy & Wirt , 2004) فقد أضافوا مهارتين يجب أن يتحلى بهما مدير المدرسة وهي كالآتي :

- مهارة التقنية : وتشمل أساليب وعمليات وإجراءات وتقنيات التعليم والتعلم ، وتقويم المناهج الدراسية والتمويل والمحاسبة والجدولة وتوفير الدعم الإداري والمادي ، ورفع الروح المعنوية للأفراد ، وإدارة الصراع ، وتنمية الموارد البشرية .

- المهارة المفاهيمية : وتركز على مفهوم التوازن من الناحية النظرية ، وفهم السلوك التنظيمي والبشري ، والفلسفة التربوية حول التعليم والتعلم .

أسس اختيار مدير المدرسة

منذ أن بدأ الإنسان يعيش في جماعات وهو يأتمر بإمرة قائد ، وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يختار قادة الجيش ضمن مواصفات معينة ، ثم سار على نهجه الخلفاء الراشدون والصحابة من بعدهم ، وجاءت الإدارة التربوية لتضع معايير لاختيار مدير المدرسة ، واعتبرت أنه

من الضروري على المشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة ، خاصة بعد أن اشتملت على الجانب الإداري والفني (مساد ، 2005) .

وأشار عبدالغفار (1999) إلى أن اختيار مديري المدارس يأتي بعد أن يجتاز المترشح لهذه الوظيفة عدة معايير ، هي :

- حصول المترشح على درجة علمية وهي الدرجة الجامعية حداً أدنى ، ويفضل أن يكون من لديه دراسات عليا .

- أن يكون المترشح من الذين مارسوا العمل في الميدان التربوي (معلم) حداً أدنى ثلاث سنوات ، ثم العمل كمساعد مدير المدرسة للفترة نفسها .

- أن يجتاز المترشح لمدير المدرسة الدورات التدريبية والاختبارات الشخصية .

- أن تكون للمترشح رغبة في الترشح لوظيفة مدير المدرسة ، وليس كما يحدث أن يكلف مساعد المدير بأعمال مدير المدرسة .

- ترفق مع طلبات الترشيح لوظيفة مدير المدرسة ، التقارير السنوية التي تثبت تميزه خلال السنوات الأخيرة من عمله .

- إخضاع مدير المدرسة لفترة تجربة (سنة دراسية) ، يقيّم على أساسها باستمراريته في هذه الوظيفة أم يبقى في وظيفته السابقة .

- أن تطبق على المترشح لوظيفة مدير المدرسة ، معايير الجودة الشاملة ليتواكب مع متطلبات العصر .

وقد ذكر مصطفى (1993) أن اختيار مدير المدرسة يتم وفق عدة طرق وإجراءات ومنها : الاختبارات التي تعد معياراً ثابتا لتقييم المترشحين لوظيفة مدير المدرسة ، وتعد وظيفة مدير المدرسة من الوظائف الإدارية التي تحتاج لمؤهلات إدارية ودراسات تربوية يمكن الحصول عليها بعد تدريب المترشحين للوظيفة ، ولن يكون المترشح لوظيفة مدير المدرسة إلا من خلال العاملين في الميدان التربوي المدرسي الذي سبق له التعامل مع الطلبة خلال فترة عمله معلماً أو مساعد مدير ، وتعد سنوات الخبرة من العوامل التي تساعد على اختيار المترشح لوظيفة مدير مدرسة ، لأنها تكون مخزوناً (قاعدة بيانات) ينطلق منها في مجال التعامل مع البيئة من حوله .

وقد أضاف الخطيب والخطيب (2003) إلى المعايير السابقة (المؤهل والاختبار والخبرة) ، معيار الدرجة التي يرجع إليها المسؤولون للمفاضلة بين المترشحين في حالة تساوي النقاط بينهم ومعيار الأداء وهو الذي يسمّى أيضا بالتقرير السنوي الذي يحصل من خلاله الموظف على التقدير الذي يؤهله للتقديم للوظائف العليا ، ومعيار المقابلة التي تحدد شخصية المترشح التي يجب أن يجهز أنموذجا خاصا يضمن الجوانب الشخصية وأسلوب الاتصال وأنماط التفكير والسلوك الإداري ، وأخيرا معيار التدريب الذي يعد المكمل للموافقة على ترشيح الموظف لوظيفة مدير مدرسة ، وهي التي تنمي المعارف لمدير المدرسة ، فضلا عن تعديل اتجاهات وأنماط تفكيره وأساليب اتصالاته وعلاقاته المهنية والإنسانية ، كما يمتلك المقدرة على تحديد الأهداف ومهارة التعرف إلى المشكلات ، والمقدرة على الوصول للحلول المناسبة وتطويرها .

لقد ذكر الحربي (2008 - ب) أن المعايير لاختيار مديري المدارس الثانوية قد تطورت خلال السنوات الأخيرة وتشعبت مجالاتها ، وقد وُضعت بعض المقاييس كأدوات أو وسائل أقرب إلى الموضوعية من أهمها :

- أن يتم الاختيار حسب ما تحتاجه الوظيفة من مواصفات قيادية وتربوية وشخصية موضوعة لها.

- أن يكون الاختيار على أساس أداء اختبار الكفاءة التحريرية والشفوية والمقابلات .

- أن يتم الاختيار على من شملتهم الترقيات من المعلمين لشغل منصب مساعد المدير أو من مساعدي المديرين لشغل منصب مدير مدرسة .

- أن يتم الاختيار حسب توجهات السلطات التعليمية في الدولة ورغباتهم ، وتشمل بذلك السلطة العليا وولاة الأمر .

- ترشيح المعلمين أو مساعدي المديرين للوظيفة الأعلى بأنفسهم ، أو ترشيح زملائهم لهم وتزكيتهم لشغل الدور القيادي في المدرسة .

- اختيار شخصية ذات مكانة اجتماعية في المجتمع المدرسي .

- الاختيار على أساس الخبرة والتخصص في الميدان التربوي والخبرة العلمية والإبداع في مجال العمل .

إن علم الإدارة في تطور مستمر ، ويتبعه تطور في الإدارة التربوية ومن ثم الإدارة المدرسية ، ومن المواصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة وفقا لما ذكره راينهارتز وبيج (Reinhartz & Beach , 2004) ما يأتي :

- أن تكون لديه خبرة لإحداث التغيير في المدارس .

- أن تكون لديه الرغبة في التغيير في المدرسة .

- أن يكون هدف مدير المدرسة هو النجاح لجميع طلبة المدرسة .

- أن يحسّن مدير المدرسة من طرائق التدريس .

- أن يتابع مدير المدرسة عمله داخل المدرسة وخارجها في كل الأوقات ، وليس خلال فترة العمل الرسمية .

- أن يسعى مدير المدرسة إلى تحسين التعليم ، والسعي للتعليم المستمر وتحسين الممارسات المهنية ، وتشجيع الآخرين على تحسين ذلك .

- أن يحافظ مدير المدرسة على علاقات العمل الإيجابية بين جميع أطراف العمل في المدرسة من معلمين وطلبة وأولياء الأمور ، وحتى أفراد المجتمع .

- أن يسعى مدير المدرسة إلى بناء جسور التواصل مع المجتمع المحلي ، وتشجيع أفراد المجتمع للمشاركة في مساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها .

- أن يسعى مدير المدرسة على خلق ثقافة القيم والثناء على المعلمين والاعتراف بهم ، وتشجيع الطلبة ومساعدتهم على تطوير ذاتهم ، ووضع سياسات تشجع النفس على التعلم .

- أن يكون مدير المدرسة مقتدراً على التفاؤل والابتسامة والفكاهة في مواجهة الاحباطات اليومية ، التي ستساعد على الاستمرارية والبقاء .

وأشار أحمد و حافظ (2003) إلى أن المواصفات والخصائص الواجب توافرها في القائد التربوي ممثلا بمدير المدرسة يجب أن تتضمن :

- الاتزان الانفعالي : وهو أن يتم اتخاذ القرارات في حالة يكون فيها القائد متزنا انفعاليا ، وتكون قراراته أكثر موضوعية وأيسر وأدق .

- الذكاء : يسهم الذكاء في إدراك عوامل الموقف وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة .

- السلامة النفسية : خلو القائد التربوي من الاضطرابات النفسية وتمتعه بصحة نفسية جيدة يساعده على إقامة علاقات عمل هادئه مع مرؤوسيه .

- المهارة في التعامل مع الآخرين : تمتع القائد التربوي بقدر كبير من مهارة التواصل والتعامل مع الأطراف جميعا ، مما يجعل من القائد يتميز بالتواصل مع أنواع مختلفة من متبايني المستوى التعليمي والاتجاهات .

- قوة التأثير في الآخرين (الكاريزما) : وهو أن يؤثر القائد التربوي بما يمتلك من مهارات في الآخرين ، ويجذب الناس إليه ويقنعهم بمبادئه .

أما في وزارة التربية والتعليم الإماراتية فقد ذكر فهمي ومحمود (1993) معايير محددة لترقية مساعد مدير إلى مدير مدرسة وهي كالآتي : الحصول على مؤهل جامعي ، ولديه سنوات خبرة في المجال الإداري بما لا يقل عن عامين دراسيين ، وتكون لديه خبرة في التدريس ، ويخضع لدورات تدريبية في الإدارة المدرسية ، وأن يكون حاصلا على تقديرات سنوية ممتازة ، وأن يجتاز المقابلة الشخصية .

أما في مجلس أبوظبي للتعليم والمستقل عن وزارة التربية والتعليم في إمارة أبوظبي ، فقد وضع معايير خاصة به لترقية مساعد المدير إلى وظيفة مدير مدرسة وهي أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير من جامعة معترف بها ، ولديه مؤهل للتدريس معترف به ، وأن تكون لديه خبرة متواصلة في مجال التعليم لا تقل عن خمس سنوات ، مع تفضيل من لديهم سبع سنوات خبرة أو أكثر، ومع خبرة في مجال الإدارة ، فضلا عن مؤهل في القيادة التربوية معترف به ، والحصول

على معدل تقييم (6.5) حداً أدنى في امتحان (IELTS) الأكاديمي الذي يشبه امتحان اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (TOFEL) ، وتفضيل من يتحدث اللغتين العربية والإنجليزية (www.adec.ac.ae) .

معايير النجاح في الإدارة المدرسية

تختلف الإدارات المدرسية في مناخاتها التنظيمية ، وفي تميزها أو تخلفها عن المعدل العام الذي ينبغي ألا تقل عنه ، وهذا يتطلب وجود معايير يستند إليها في الحكم على هذه الإدارات بالنجاح أو الفشل ، ومن هذه المعايير التي حددها محمد (2008) ما يأتي :

- تلبية الاحتياجات في المستقبل ومواصلة تطوير المدرسة ضمن السياق المحلي والوطني والدولي.
- قدرة الإدارة المدرسية على العمل التربوي والمدرسي لتحقيق الأهداف والسياسات الموكلة إليها ، وتنفيذ البرامج التربوية بالمدرسة بكفاءة .
- إضفاء جو من العلاقات الإنسانية ورفع معنويات العاملين (طلبة ومعلمين) في المدرسة .
- يعد العمل داخل المدرسة عملا جماعيا بين الهيئتين الإدارية والتدريسية والطلبة .
- يتطلب تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج بين العاملين توفير الظروف الملائمة لأداء العمل التربوي.
- استخدام استراتيجية مناسبة لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع الموقف .
- استخدام التكنولوجيا الإدارية ومواكبة التغيير .

وأضاف الحربي (2008 - أ) أن هناك معايير أخرى يمكن أن تميز الإدارة المدرسية بنجاحها في الميدان التربوي وتحدد فاعليتها وهي كالآتي :

- تفوض الإدارة المدرسية السلطة للعاملين في المدرسة ، مع تحديد واضح لمسؤوليات الشخص ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وإعطائه الثقة والوقت اللازمين لإنهاء مهمته والمسؤولية المفوض فيها .

- تهدف الإدارة المدرسية إلى خدمة العملية التربوية والتعليمية ، لذلك يتوجب عليها تحديد وظائفها وتنظيم وسائل التنفيذ لتحقيق أهداف المدرسة .

- أن تُظهر الإدارة المدرسية العمل التربوي الذي تقوم به في الميدان التربوي ، وأن تعكس خصائص العاملين (هيئة إدارية وتدريسية) الذين يقومون بهذا العمل .

- استخدام الإدارة المدرسية في إدارتها كل أنواع التنظيم الإداري والفني ، واستخدام جميع الوسائل التي تساعد على حل المشكلات حلا مناسبا ، لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في المدرسة .

وأشار كوننكهام وكوردايرو (Cunningham& Cordeiro , 2006) إلى أن هناك بعض الممارسات التي تجعل من مدير المدرسة فاعلا في عمله وهي :

- المشاركة في اختيار المعلمين للمدرسة .

- مراقبة التحصيل الدراسي للطلبة .

- المشاركة في وضع الاستراتيجية التعليمية .

- تحويل القرارات والإجراءات الروتينية داخل المدرسة إلى استراتيجيات للقيادة التربوية .

- التركيز على تقييم الطلبة .

- إشراك الآخرين في تحديد رؤية المدرسة .

- وجود العلاقات بين إدارة المدرسة والعاملين وأولياء الأمور، هي المفتاح لتحسين أداء المدرسة .

خطوات اختيار مدير المدرسة

تتم عملية اختيار مديري المدارس وفق معايير محددة تضعها الجهات المعنية والمسؤولة عن التعليم في أي بلد ، وتمر عملية الاختيار بعدة مراحل أو خطوات منظمة تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفياء ، وتشمل ما يأتي (الخطيب والخطيب ، 2003) :

- تحديد وصف العمل : ويتم فيه تحديد طبيعة الوظيفة الشاغرة .

- تحديد معايير الاختيار : يفيد في الحد من تقديم الأشخاص غير المؤهلين .

- الإعلان عن المراكز الشاغرة .

- استلام طلبات الترشيح .

- اختيار المرشحين للمقابلة الشخصية .

- مقابلة المرشحين .

- اختيار أفضل المرشحين .

- اتخاذ القرار : يتم اتخاذ القرار من قبل الشخص المخول (الإداري) بالاختيار النهائي للمرشحين للوظيفة .

- إعلام المقبولين .

- الاعتذار للمرشحين غير المقبولين .

- الاحتفاظ ببنك (قوائم) المعلومات : وهو أن يتم تخزين بيانات ومعلومات وطلبات الذين ترشحوا ، ولم يتمكنوا من اجتياز المقابلة ، ليتم الرجوع إليهم وقت الحاجة ، وذلك توفيرا للجهد والمال .

أما خطوات اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الإماراتية(www.moe.ae) في الوقت الحاضر ، فتتم عن طريق عدة خطوات وهي كالآتي :

- الإعلان عن شغل وظيفة مدير المدرسة (حلقة أولى أو حلقة ثانية أو ثانوي) .

- وضع شروط لقبول طلبات المتقدمين للترشح لهذه الوظيفة .

- تلقي طلبات الترشيح من الأشخاص الراغبين في العمل كمدير مدرسة .

- اختيار الطلبات المناسبة لإجراء مقابلة شخصية للمترشح بعد استيفاء شروط ترشحه .

- تحديد موعد لمقابلة المترشحين لوظيفة مدير مدرسة .

- إعلان أسماء المجتازين والموافق عليهم من اللجنة المختصة للمقابلات .

- توزيع المجتازين للمقابلة الشخصية على المدارس الشاغرة لمدير المدرسة .

أسلوب دلفي (Delphi Technique) :

أسلوب دلفي هو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية أو علوم المستقبل ، والذي يهتم باكتشاف المستقبل ومشكلاته ، والتنبؤ بالقوى المؤثرة فيه ، والحوادث التي يمكن أن تحصل فيه ثم محاولة توجيه حركة سير الأحداث في المستقبل ، والتحكم في القوى والعوامل المؤثرة لخدمة أغراض المجتمع والفرد .وقد استخدم لأول مرة سنة (1953) في سلاح البحرية الأمريكية على يد دالكي (Dalky) وهيلمر(Helmer) . وتقوم الفكرة في أسلوب دلفي على التنبؤ وأخذ تصورات عدد من الخبراء في مجال التخصص أو التخصصات القريبة من التغيرات التي ينتظر أن تحدث في المستقبل من واقع خبراتهم ورؤاهم أو استشفافهم لحركة المجتمع في المستقبل ، وتجمع هذه التصورات وتصنف ويُوضح مواقع الاتفاق أو الاختلاف في آراء هؤلاء الخبراء ثم ترسل النتائج مرة ثانية إلى الخبراء لتوضيح موقع أو رأي كل واحد منهم تجاه رأي الآخرين (فهمي ، 1996) .

يقوم أسلوب دلفي على التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه استناداً إلى آراء عدد من المختصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث والمقدرة على الاستبصار والحدس والمقدرة على التخيل الإبداعي . ويستخدم هذا الأسلوب انطلاقا من المشاركة الجماعية لأهل الفكر والاختصاص وليس الفكر الوحدوي الانفرادي ، كما أشار إلى ذلك جوزيف (Josaph , 1972) المشار إليه في (غنيمة ، 2005) " أن رأي اثنين أفضل من رأي أي منهما بمفرده ، ولتحقيق الاستفادة القصوى من أكبر عدد ممكن من الشخصيات التي لها وزن ويُشهد لهم بكفاءتهم".

خصائص أسلوب دلفي

إن أهم الخصائص العامة التي يتميز بها أسلوب دلفي كما ذكرها فهمي (1996) ما يأتي :

- أنه أسلوب حدسي يعتمد على حدس مجموعة من الخبراء .
- أنه أسلوب علمي موضوعي يلغي عامل التأثير المباشر للأشخاص على نوع الرأي .
- أنه أسلوب امبيريقي لا يعتمد على انطباعات أو تأملات .
- أنه أسلوب إحصائي ويستخدم مناهج الإحصاء .

كما أشار غنيمة (2005) إلى خصائص أخرى هي :

- عدم معرفة الخبراء المشتركين بعضهم بعضا .
- تطبق الاستبانات أكثر من مرة مما يجعل كل جولة تغذّيه الجولة السابقة .
- له فاعلية واضحة في صنع القرارات ذات المسؤوليات الكبرى .

متطلبات نجاح أسلوب دلفي

اتفق كلٌّ من فهمي (1996) ، وغنيمة (2005) على متطلبات نجاح أسلوب دلفي ، وهي كالآتي:

- اتساع النطاق ليشمل مجموعة من الخبراء من مختلف التخصصات .
- تمتع الباحث بدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية .

- إعطاء الخبراء الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم .

متطلبات أسلوب دلفي

= يستخدم أسلوب دلفي نوعين من الاستبانات :

- استبانات مفتوحة وتشتمل على : استبانات استقرائية التي تكون عادة مكتوبة أو شفوية ، واستبانات استنتاجية وهي التي تُقدِم للخبراء معلومات كافية ، ليتم على أساسها أخذ آراء الخبراء في ضوء المعلومات المقدمة لهم .

- استبانات مقفولة : يعدها الباحث في ضوء تحليل بيانات الاستبانة الأولى فهمي (1996) .

خطوات استخدام أسلوب دلفي ، كما ذكر غنيمة (2005) ، ما يأتي :

- تعريف المشكلة .

- تحديد نوع الخبراء .

- اختيار الخبراء .

- إعداد الاستبانة .

- توزيع الاستبانة .

- تحليل الاستبانة .

- ملاحظة الفقرات المتفق عليها من الخبراء .

- ترتيب الاستجابات في شكل جدول .

- إعادة الاستبانة في حالة وجود اختلافات في الآراء (الجولة الثانية) .

- جمع النتائج وتصنيفها ونشرها .

ثانيا : الدراسات السابقة ذات الصلة :

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة . والتي تم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي :

هدفت دراسة صادق (1994) إلى تعرّف أهم المعايير والأساليب المتبعة في اختيار مديري المدارس القطرية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) معلما ومعلمة ، وتم إعداد استبانة خاصة لذلك ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعايير الواجب استخدامها لاختيار مديري المدارس وهي : الخبرة ، والمؤهل العلمي والكفاءة المهنية والخضوع لمقابلة شخصية واجتياز المترشح لهذه المقابلة بنجاح والعمل لمدة عام دراسي كتجربة في منصبه الجديد .

وكان الغرض من دراسة إدواردز (Edwards , 1995) هو تحديد معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية تكساس ، وقد تكونت عينة الدراسة من (962) مدير منطقة تعليمية ، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى المعايير الشخصية الآتية :

- وجود الدافعية للمرشح ، وضبط النفس ، والحماسة الشخصية وحب العمل .

- الخبرة في مجال التربية لها قيمة أكبر عند الترشيح للعمل التربوي فضلا عن حاملي درجة الدكتوراه .

وهدفت دراسة الراسبي (1998) إلى التوصل لأسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان ، وقد تكونت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من (189) من مديري المدارس الثانوية ومساعديهم وموجهي المواد والمشرفين التربويين ومديري

الدوائر ومديري العموم بالمناطق التعليمية . وتم استخدام أداة اشتملت على أسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الأسس التي يمكن اتباعها لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان ، من هذه الأسس " ضرورة حصول المرشح للإدارة المدرسية على مؤهل بكالوريوس + دبلوم في التربية أو بكالوريوس في التربية كمؤهل علمي ، واجتيازه دبلوما في الإدارة المدرسية بعد البكالوريوس ، وأن تكون لديه خبرة تعليمية من (5-7) سنوات ، وتكليفه بوظيفة مساعد مدير مدرسة ثانوية بالوكالة لتحديد مقدرته على القيادة ، وأن يكون عمر المرشح للإدارة المدرسية من (31-39) سنة ، ولديه تقدير ممتاز لمتوسط تقدير الكفاءة العلمية والعملية ، وتقدير ممتاز لمتوسط تقدير سنتين لكل من موجه المادة ومدير المدرسة ومدير المنطقة التعليمية والمتعلق بأهلية المرشح للقيادة ، والتزامه بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم ، وأن تتوافر لديه المهارات الإنسانية والفنية والفكرية ، وأن يجتاز المرشح مقابلة شخصية تجريها لجنة خاصة ، فضلا عن اختبار تحريري .

وهدفت دراسة حمايل (2000) إلى تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين ، وكان عدد أفراد العينة (69) إداريا من المحافظات الفلسطينية ، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات . وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل بكالوريوس فما دون ، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة التربوية ولصالح فئة أكثر من 15 سنة .

أما دراسة بني خالد (2002) فهدفت إلى تعرّف المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (253) مديرا ومشرفا تربويا ، وتم تطوير استبانة لجمع

المعلومات ، وأشارت نتائج الدراسة ، إلى أن أعلى المعايير من وجهة نظر مديري المدارس هي : أن يتمتع مدير المدرسة برؤية شمولية واسعة بعيدة المدى ، والذكاء ، والاستعداد للأخذ بالمخاطرة والمبادرة والمقدرة على التعامل مع المعلومات والبيانات واستخدامها وتوظيفها ، والمقدرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة ، والاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنية .

- كما أشارت النتائج إلى أن من أهم المعايير التي يمكن اعتمادها لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين هي : الاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية والمهنية ، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، ومؤهلاته في المجال التربوي ، والمتمثل بدبلوم التربية ، والمقدرة على تنظيم وإدارة مجموعات العمل وفهم ديناميات الجماعة ، وأخيرا ابتكار الحلول للمشكلات الطارئة .

وهدفت دراسة بيرمان (Bearman , 2002) إلى بحث معايير اختيار مديري المدارس الثانوية وتقويمها من مديري المناطق التعليمية في ولاية تينيسي في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبلغت عينة الدراسة (725) مدير منطقة تعليمية ، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ، وجاءت النتائج كالآتي : إعداد برامج في الجامعات لتأهيل مديري المدارس ، واكتساب مهارات خاصة للأفكار العامة للقيادة عن التعليم في المدارس ، وأن عينة الدراسة لديها وجهات نظر مختلفة حول متغير الجنس لاختيار مدير المدرسة الثانوية .

أما دراسة ريتشارد (Richard , 2002) فقد هدفت إلى معرفة معايير اختيار مديري المناطق التعليمية كما يراها رؤساء مجالس إدارات المدارس في ولاية أركنساس في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (310) رؤساء مجالس ، واستخدمت الاستبانة

وسيلة لجمع بيانات الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الصدق هو السمة الوحيدة الأكثر أهمية عند اختيار مدير منطقة تعليمية جديد ، وأن تكون لديه رؤية ، ولديه دوافع ذاتية ، ومبادرة ، ويمتاز بالخلق الرفيع ، ويتعامل مع المرؤوسين ، ولديه مهارة الاتصال ، ولديه خبرة في مجال التدريس والخبرات الإدارية العامة .

وهدفت دراسة دايلولو (DiLullo , 2004) إلى تعرّف معايير اختيار المدير وعمليات استخدامها في المناطق التعليمية في ولاية رودا ايلند (Rhoda Island) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (33) مدير مدرسة ، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة مع المستجيبين كوسيلتين لجمع البيانات ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية (ترقية مساعد المدير إلى وظيفة مدير مدرسة بشكل روتيني ، وتعيين مدير المدرسة حسب الأقدمية دون النظر للتقارير السنوية ، وتعيين مديري المدرسة من أصحاب الشهادات الجامعية غير المتخصصة في المجال التربوي) ليس كافيا لاختيار مدير المدرسة ليكون فعّالا في القرن الحادي والعشرين ، وإنما من المشهود لهم بالتطوير المؤسسي ، وتطوير العلاقات بين المؤسسة والمجتمع .

أما دراسة المسعودي (2006) فقد هدفت إلى التعرف إلى مجموعة من المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (275) مديرا ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس ، كان من أهمها ، أن يلتزم المرشح بأخلاقيات مهنة التدريس ، وأن يمتلك السمات الشخصية الإيجابية (الإخلاص ، الصدق ، الأمانة والعدل) ، وأن يلم بطرائق التدريس وأساليبه ، وأن يتمتع بالمظهر الملائم للمركز الإداري ، وأن يتمتع بالمقدرة على التواصل ، وأن يخلو ملفه الشخصي من أي

عقوبات خلال الأربع سنوات الأخيرة من عمله ، وأن يكون قد عمل في مجال التدريس مدة لا تقل عن أربع سنوات ، وأن يجتاز اختباراً تحريريا ، وأن يلم بتكنولوجيا التعليم ووسائله .

أما دراسة النقيب و الشيباني (2007) فقد هدفت إلى معرفة مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي من وجهة نظر مديري التربية والموجهين والمعلمين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (417) مديراً وموجهاً ومعلماً ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، ومن بين النتائج ضرورة توافر :

- المعايير الذاتية : وهي الإيمان والعلم والخلق الحسن والفصاحة والبيان والأمانة والعدالة والقوة والصدق وحسن المظهر ورجاحة العقل والاستقامة والتوكل والتقوى والجود والعزيمة والثقة بالنفس والصبر والإخلاص .

- المعايير الإنسانية : وهي التعاون وإسداء النصيحة والإحسان والقدوة والتواضع والرحمة والعفو والحلم .

- المعايير الإدارية : وهي التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المناسبة والاتصال والتفويض وتقسيم العمل والتقويم والشورى .

- المعايير المهنية : وهي الكفاءة والتخصص والإتقان ومعرفة خصائص التلاميذ وحسن اختيار الأتباع ومراقبتهم والإلمام الكافي بواجباته ومهمات وظيفته .

وهدفت دراسة ثلجي (2007) إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (111) فردا ، وقد استخدمت الأسئلة المفتوحة ، والمقابلات الشخصية ، والملاحظة المباشرة ، لجمع البيانات وجاءت النتائج كالآتي :

- تحددت المعايير المعمول بها حاليا في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بما يأتي : المؤهل العلمي والمقابلات الشخصية وسنوات الخبرة والخبرات التربوية والأقدمية في الدرجة والتقدير لآخر سنتين والبرامج التدريبية وبطاقات الوصف الوظيفي .

- تضمنت المعايير التي يجب اعتمادها في اختيار القيادات التربوية من وجهة نظر القادة التربويين ، فضلا عن المعمول بها حاليا على ما يأتي :

الكفايات والسمات الشخصية وإتقان اللغة الإنجليزية والاختبارات التنافسية والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب والتسلسل الإداري واستخدام التكنولوجيا وتزكية كبار الرؤساء وزملاء العمل والسيرة الذاتية والتثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية والمؤهل التربوي .

وهدفت دراسة السعود (2007) إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة ، وتكونت عينة الدراسة من (416) قائدا تربويا ، وتم بناء أربع استبانات لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى :

- إن المعايير المستخدمة حاليا في اختيار المشرفين التربويين في الأردن تنحصر في : المؤهل العلمي ، والشهادة الجامعية الثانية ، والخبرة العملية في التعليم أو الإدارة ، والمقابلة الشخصية ، والامتحان ، ودرجة الكفاءة في التقرير السنوي .

- إن المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين تتلخص في حصول المشرف على مؤهل علمي حداً أدنى درجة الماجستير وخبرة عملية مناسبة وتوافر سمات شخصية متعددة ومتنوعة ومقدرة المرشح على القيام بالأبحاث والدراسات وتطوير أداء المعلم .

أما دراسة خليفة (2007) فهدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، وتكونت عينة الدراسة من (405) قادة أكاديميين ، وقد تم بناء استبانة لجمع المعلومات ، وقد جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- أن المعايير المتفق عليها في الجامعات العامة لا تخرج عن الاتجاهات الآتية : الأقدمية ، والكفاءة ، والأقدمية والكفاءة ، ومقاييس الرتب العلمية ، والإعداد الأكاديمي .

- هناك مجموعة من المعايير كانت موضع اتفاق لدى القادة الأكاديميين من أبرزها المؤهلات العلمية ، والأقدمية والجدارة .

وهدفت دراسة ريتشهارت (Reichhart , 2008) إلى تعرف المعايير الخاصة باختيار مديري المدارس العامة في القرن الحادي والعشرين من قبل مديري المناطق التعليمية في ولاية أنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (292) مدير منطقة تعليمية ، واستخدمت الاستبانة فضلا عن المقابلة مع المديرين كأداتين لجمع البيانات ، وجاءت نتائج الدراسة كالآتي :

= أن يكون لدى المدير المقدرة على الاستماع للآخرين ، والمقدرة على العمل مع الموظفين ، والمقدرة على العمل مع الآخرين ، وحيازة رخصة إدارية .

أما دراسة حشكي (2009) فقد هدفت إلى تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر معلميهم ، وقد تكونت عينة الدراسة من (549) معلما ومعلمة من الأقاليم الأردنية الثلاثة (الشمال والوسط والجنوب) ، إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، واستخدمت استبانتان :

الأولى لقياس سمات الشخصية للمديرين والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين ، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتها . وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي :

- يميل مديرو المدارس الثانوية في الأردن نحو سمتي الانبساط والاتزان من وجهة نظر معلميهم .

- جاءت سمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن حسب الترتيب الآتي : سمة الانبساط وسمة الاتزان ، وسمة الانطواء وسمة الانفعال .

- كان مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن مرتفعا بشكل عام ولأبعاد القيم والإبداع وتحقيق الذات والسياسات الإدارية . بينما جاء المستوى متوسطا لبعد تدفق المعلومات .

- تم تطوير أربعة أبعاد لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية والثقة التنظيمية تمثلت في :

أ - سمات الشخصية مثل التحلي بالصبر .

ب - الكفايات الفنية والإشرافية مثل المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطور العمل .

ج - الكفايات الإدارية مثل المقدرة على التخطيط المرحلي للمدرسة .

د - المهارات الاجتماعية مثل لقاء العاملين يوميا .

وهدفت دراسة أسراني (Asrani , 2010) إلى تعرف معايير اختيار مديري المدارس الثانوية الحضرية في كاليفورنيا من قبل مديري المناطق التعليمية ، وكانت عينة الدراسة مكونة من

(23) مدير منطقة تعليمية حضرية ، واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات ، وجاءت نتائج الدراسة كالآتي :

- أن يكون المترشح قد تجاوز خمس سنوات في وظيفته الحالية .
- أن يكون المترشح قد عمل مساعداً لمدير مدرسة .
- أن يلم المترشح بأساسيات التعليم الثانوي .
- لديه خبرة في تدريس المرحلة الثانوية .
- امتلاك المترشح المهارات اللازمة لاستخدام المعارف وفهم التعليمات لدفع الطلبة للتعلم .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

1- تناولت بعض الدراسات السابقة تحديد معايير اختيار مديري المدارس الثانوية مثل دراسة صادق (1994) ، ودراسة إدواردز (Edwards , 1995) ، ودراسة بني خالد (2002) ، ودراسة ريتشارد (Richard , 2002) ، ودراسة دايلولو (Dilullo , 2004) ، ودراسة المسعودي (2006) ، ودراسة النقيب والشيباني (2007) ، ودراسة ريتشهارت (Reichhart , 2008) ، ودراسة أسراني (Asrani , 2010) .

2- ركزت الدراسات السابقة على آراء وتصورات المديرين والمشرفين ومديري المناطق التعليمية كدراسة بيرمان (Bearman , 2002) ، ودراسة ريتشارد (Richard , 2002) ، ودراسة المسعودي (2006) ، ودراسة النقيب والشيباني (2007) ، ودراسة السعود (2007) ، ودراسة ريتشهارت (Reichhart , 2008) ، ودراسة حشكي (2009) .

3- تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة ، فقد تراوحت من (23) مديراً ، و(962) مدير منطقة تعليمية ، كما في دراسة إدواردز (Edwards , 1995) ، و (33) مدير مدرسة كما في دراسة دايلولو (DiLullo , 2004) ، أما الدراسة الحالية فكان عدد أفراد عينتها (80) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة .

4- استخدمت معظم الدراسات السابقة ، الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات ، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وتميزت باستخدام أسلوب دلفي .

5- أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ، فيتلخص في تناول موضوع تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية ، وتركيزها على المدارس الحكومية ، التي هي في أمس الحاجة لمثل هذه الدراسات ، وفي مرحلة مهمة من المراحل الدراسية ألا وهي المرحلة الثانوية ، هذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وبناء أداتها ، وتحديد العينة ، وطريقة جمع البيانات ، وتحديد الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات ، فضلا عن مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بنتائج الدراسات السابقة ، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .

6- تناولت الدراسات السابقة معايير اختيار مديري المدارس في ضوء تصورات المعلمين ومديري المدارس أنفسهم والمشرفين الإداريين .

7- أما الدراسة الحالية فكانت أول دراسة تناولت تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين حسب علم الباحث ، فضلا عن اعتبارها أول رسالة تناولت هذا الموضوع في دولة الإمارات العربية المتحدة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وكيفية إيجاد صدقها وثباتها ، ومتغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجة الإحصائية للبيانات .

منهج البحث المستخدم :

استخدم الباحث منهج البحث الوصفي لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات ، واعتمد أسلوب دلفي في تعرّف معايير اختيار مديري المدارس الثانوية ، بعد أن تم بناء استبانة ثم التأكد من صدقها وثباتها ، ووزعت على الخبراء التربويين على مدى جولتين ، لتحديد معايير الاختيار لمديري المدارس الثانوية .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من فئتين :

الأولى : فئة الخبراء التربويين ، وقد اشتملت على جميع أساتذة الجامعات في تخصص الإدارة التربوية ، والبالغ عددهم تسعة عشر أستاذ جامعة ، والقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الإماراتية للعام الدراسي (2010 – 2011) وعددهم (49) قائداً تربويا.

الثانية : فئة مديري المدارس الثانوية ، وقد تضمنت جميع مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة والبالغ عددهم (103) مديرين للمدارس الثانوية ، منهم (47) مديراً و(56) مديرة (www.moe.ae) . والجدول (1) يبين ذلك .

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها على المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

التسلسل	المنطقة التعليمية	عدد المدارس الثانوية		
		الذكور	الإناث	المجموع
1	الشارقة	14	15	29
2	عجمان	5	7	12
3	أم القيوين	3	4	7
4	رأس الخيمة	14	14	28
5	مكتب الشارقة التعليمي	5	6	11
6	الفجيرة	6	10	16
المجموع		47	56	103

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من فئتين :

أ- الخبراء التربويون والبالغ عددهم (44) خبيرا ، موزعين على (11) أستاذ جامعة من ذوي الاختصاص وبنسبة 58% تقريبا من أفراد المجتمع ، و (33) قائدا تربويا في وزارة التربية والتعليم وبنسبة 67% ، وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية وفقاً للوظائف التي يشغلونها .

ب- مديرو المدارس الثانوية ، بنسبة 80% من المجتمع ، أي حوالي (80) مديرا ومديرة ، وتم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيار العينة .

والجدول (2) يبين ذلك .

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها التابعة لوزارة التربية والتعليم على المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة

التسلسل	المنطقة التعليمية	عدد المدارس الثانوية		
		الذكور	الإناث	المجموع
1	الشارقة	12	11	23
2	عجمان	4	6	10
3	أم القيوين	3	4	07
4	رأس الخيمة	8	9	17
5	مكتب الشارقة التعليمي	4	6	10
6	الفجيرة	5	8	13
المجموع		36	44	80

أداة الدراسة :

لغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة لتطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام أسلوب دلفي ، وذلك بتوجيه سؤال مفتوح إلى المختصين في مجال الإدارة التربوية من أساتذة الجامعات والقادة التربويين لتحديد المعايير المطلوب اعتمادها في اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة كما في الملحق (1) ، ثم إعداد الأداة بصيغتها الأولية من المعايير التي تم الحصول عليها من السؤال المفتوح والأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة شافي (2006) ودراسة ثلجي (2007) وإضافتها إلى المعايير المعتمدة في وزارة التربية والتعليم الإماراتية . وقد تكونت هذه الأداة من (87) معياراً ، والملحق (2) يبين ذلك . بعد ذلك عرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين في مجال الإدارة التربوية . الملحق (3) . تلا ذلك فقد عرضت الاستبانة بصيغتها النهائية كما في الملحق (4) على الخبراء التربويين والبالغ عددهم (44) خبيرا كما في الملحق (5) ، خلال الجولة الأولى . ثم عرضت المعايير التي لم تنل موافقة الخبراء التربويين على الخبراء الذين لم يوافقوا عليها ضمن قائمة خاصة في الجولة الثانية كما في الملحق (6) . وأخيراً قام الباحث بعد الانتهاء من الجولتين الأولى والثانية ، بإعداد استبانة درجة تقبل مديري المدارس الثانوية لمعايير اختيار المديرين كما هو موضح في الملحق (7) .

صدق الأداة :

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى إذ تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية ، لبيان مدى ملاءمة هذه المعايير للبيئة التربوية الإماراتية ، وللإبقاء على الصالح منها ، ونتيجة لذلك فقد تم حذف أربعة معايير ، وأصبحت الأداة بصيغتها النهائية مكونة من (83) معياراً ، كما في الملحق (4) ، واُستخدم مقياس ثلاثي لتحديد درجة موافقة الخبراء ، وتكون من البدائل الآتية : أوافق وأعطيت له ثلاث درجات ، وموافق إلى حد ما ، وأعطيت له درجتان ، ولا أوافق وأعطيت له درجة واحدة .

ثبات أداة الدراسة :

تم التحقق في ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) ، وقد بلغت قيمة معادلة الاتساق الداخلي ، وفقا لهذه المعادلة (0.93) وتعد مثل هذه القيمة مقبولة في هذا النوع من الدراسات .

وقد قام الباحث بتطبيق أسلوب دلفي (Delphi Technique) لتعرف آراء الخبراء بصدد المعايير المتضمنة في الاستبانة والمتعلقة بمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية .

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة الوسيطة : - الجنس وله فئتان : ذكر وأنثى .

- الخبرة ولها ثلاثة مستويات .

أقل من خمس سنوات .

5 سنوات – أقل من 10 سنوات .

10 سنوات فأكثر .

- المؤهل العلمي : دبلوم - بكالوريوس – دراسات عليا .

المتغير التابع : درجة تقبّل مديري المدارس الثانوية لمعايير اختيار المديرين .

المعالجة الإحصائية :

- للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب .

- للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب .

- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم الباحث الاختبار التائي لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي لمتغيري الخبرة ، والمؤهل العلمي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتعرّف عائدية الفروق .

إجراءات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها ، قام الباحث بالإجراءات الآتية :

- الإحاطة بالأدب النظري والدراسات السابقة الخاص بالدراسة ، وذلك من خلال الرجوع إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والدوريات ، والمجلات والمراجع ذات الصلة .

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها .

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط . ملحق (8)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية إلى مديرية منطقة الشارقة التعليمية . ملحق (9)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية إلى مديرية منطقة عجمان التعليمية . ملحق (10)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية إلى مديرية منطقة أم القيوين التعليمية . ملحق (11)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية إلى مديرية منطقة رأس الخيمة التعليمية . ملحق (12)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية إلى مديرية مكتب الشارقة التعليمي . ملحق (13)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية إلى مديرية منطقة الفجيرة التعليمية . ملحق (14)

- عرض الاستبانة بصيغتها النهائية على مجموعة من الخبراء التربويين وأساتذة الجامعات المختصين في مجال الإدارة التربوية والبالغ عددهم (44) خبيراً تربوياً ، وعلى مدى جولتين .

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة الشارقة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها . ملحق (15)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة عجمان التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها . ملحق (16)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة رأس الخيمة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها . ملحق (17)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة مكتب الشارقة التعليمي إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها . ملحق (18)

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة منطقة الفجيرة التعليمية إلى مديري المدارس الثانوية ومديراتها . ملحق (19)

- تعاد المعايير التي لم تحصل على إجماع الخبراء التربويين بنسبة 90 % فأكثر في جولة ثانية على الخبراء التربويين أنفسهم .

- تعد الفقرة معياراً إذا كان متوسطها الحسابي مساويا للمتوسط الحسابي الفرضي أو أكثر .

- التنسيق مع مديري المدارس الثانوية على موعد لتطبيق الاستبانة المتعلقة بدرجة تقبلهم .

- جمع البيانات فور الانتهاء من الإجابة عن الاستبانة والتأكد من استكمال البيانات فيها ، ومن الإجابة عن جميع فقراتها تمهيداً لتفريغها لأغراض التحليل الإحصائي ، فقد تم توزيع (80) نسخة من الاستبانة على مديري المدارس الثانوية ومديراتها ، وتم استرجاعها جميعا .

- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .

- تحليل النتائج باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة .

- تفسير النتائج وعرض التوصيات .

- كتابة تقرير البحث .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خـلال الإجابـة عـن أسئلتها ، وعلى النحو الآتي :

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ، الذي نصه " ما المعـايير المقترحـة لاختيـار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربيـة المتحـدة فـي ضـوء تـصورات الخبـراء التربويين ؟

نفذت هذه الدراسة على مدى جولتين وفق أسلوب دلفي في إجراء الدراسات المستقبلية ، وتم تطبيق الجولة الأولى للحصول على إجابات الخبراء التربويين البالغ عددهم (44) خبيرا ، فيما يتصل بالمعايير الواجب أخذها في الاعتبار لاختيار مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الخبراء التربويين ، وفيما يأتي نتائج الجولة الأولى :

= الجولة الأولى :

طُلب من الخبراء التربويين في الرسالة المرفقة باستبانة " معايير اختيار مـديري المـدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة " الملحق(4) بيان مدى الموافقة على الفقرات المدرجـة في الاستبانة بوصفها معايير لاختيار مديري المدارس ، ولتحليل إجابات الخبراء التربويين في هـذه الجولة ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والتكرارات والنـسب المئويـة ، للمعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية . والجدول (3) يبين ذلك .

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والتكرارات والنسب المئوية والرتبة لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية من وجهة نظر الخبراء التربويين في الجولة الأولى

الرقم	المعيار	أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
1	خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) .	41	93.2	3	6.8	0	0	2.93	0.25	1
2	خبرة في الميدان التربوي لا تقل عن ثماني سنوات .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
5	يتقن التعامل مع الحاسب الآلي (الحصول على ICDL) .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
68	يمتلك مهارة الاتصال والتواصل.	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
72	لديه المقدرة على إدارة الوقت .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
3	يتطلب حصول المرشح على تقدير امتياز آخر ثلاث سنوات .	39	88.60	5	11.40	0	0.00	2.89	0.32	6
21	لديه الرغبة في الترشح لوظيفة مدير مدرسة .	39	88.60	5	11.40	0	0.00	2.89	0.32	6
49	إيجاد بيئة تؤدي إلى زيادة التحصيل العلمي .	39	88.60	5	11.40	0	0.00	2.89	0.32	6
6	يجتاز المترشح المقابلة الشخصية بنجاح .	38	86.40	6	13.60	0	0.00	2.86	0.35	9
26	الإلمام بالقوانين الإدارية والفنية .	38	86.40	6	13.60	0	0.00	2.86	0.35	9
31	لديه المقدرة على الحوار والمناقشة .	38	86.40	6	13.60	0	0.00	2.86	0.35	9
32	لديه المقدرة على إدارة الاجتماعات .	37	84.10	7	15.90	0	0.00	2.84	0.37	12
64	الاهتمام بالطلبة الموهوبين .	37	84.10	7	15.90	0	0.00	2.84	0.37	12

14	0.39	2.82	0.00	0	18.20	8	81.80	36	التدرج الوظيفي من معلم إلى مساعد مدير .	**8**
14	0.39	2.82	0.00	0	18.20	8	81.80	36	الحكمة والحلم .	**25**
14	0.39	2.82	0.00	0	18.20	8	81.80	36	الإلمام بمفاهيم القيادة .	**43**
14	0.39	2.82	0.00	0	18.20	8	81.80	36	الإلمام بالقضايا التربوية والتعليمية .	**52**
14	0.45	2.82	2.30	1	13.60	6	84.10	37	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية .	**61**
14	0.39	2.82	0.00	0	18.20	8	81.80	36	مواكبة التقنيات التربوية التعليمية.	**75**
14	0.39	2.82	0.00	0	18.20	8	81.80	36	لديه قوة تأثير في الآخرين (الكاريزما) .	**79**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	يتقن اللغة الانجليزية (الحصول على TOFEL) .	**4**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	حضور الدورات التدريبية في القيادة التربوية .	**9**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	قوة الشخصية .	**24**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	لدية المقدرة على التطور واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة .	**35**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	الانتماء للدين والوطن والمؤسسة التعليمية .	**40**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	لديه فن التعامل مع الأفراد .	**44**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	يركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية .	**58**
21	0.41	2.80	0.00	0	20.50	9	79.50	35	خلق ثقافة التنمية المهنية المستدامة .	**66**
29	0.42	2.77	0.00	0	22.70	10	77.30	34	توافق القيم الشخصية للمدير مع قيم المؤسسة .	**34**
29	0.42	2.77	0.00	0	22.70	10	77.30	34	لديه المقدرة على تحمل مسؤولية الأفراد والمؤسسة التعليمية .	**39**

7	الحصول على مؤهل جامعي (تخصص تربوي) .	34	77.30	9	20.50	1	2.30	2.75	0.49	31
14	لديه الكفاءة الإدارية .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
27	مثقف وواسع الاطلاع .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
36	لديه ولاء للمؤسسة التربوية والتعليمية .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
48	تقدير جهود العاملين المبادرين بالأعمال في المجتمع المدرسي .	34	77.30	9	20.50	1	2.30	2.75	0.49	31
63	مشاركة الهيئة الإدارية والتعليمية في اتخاذ القرار .	34	77.30	9	20.50	1	2.30	2.75	0.49	31
74	الإلمام بالنظريات الحديثة والاتجاهات في مجال التعليم الثانوي .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
42	يمتلك سمات عقلية .	33	75.00	10	22.70	1	2.30	2.73	0.5	38
59	الخبرة في إدارة الفرق والجماعات .	32	72.70	12	27.30	0	0.00	2.73	0.45	38
65	تقديم الخدمات والعمليات التعليمية بشكل ممتاز .	32	72.70	12	27.30	0	0.00	2.73	0.45	38
71	الكفاءة التربوية .	33	75.00	10	22.70	1	2.30	2.73	0.5	38
76	الالتزام الأخلاقي والديني .	32	72.70	12	27.30	0	0.00	2.73	0.45	38
77	يتسم بروح المبادرة والإبداع والتطوير .	32	72.70	12	27.30	0	0.00	2.73	0.45	38
83	المقدرة على جمع المعلومات للمشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها .	33	75.00	10	22.70	1	2.30	2.73	0.5	38
55	الإلمام التام بطرائق التعليم .	31	70.50	13	29.50	0	0.00	2.70	0.46	45
57	الرغبة الشخصية للمتقدم في العمل مع طلاب المرحلة الثانوية.	31	70.50	13	29.50	0	0.00	2.70	0.46	45
69	يساعد على التطوير المؤسسي .	31	70.50	13	29.50	0	0.00	2.70	0.46	45
18	التواصل مع أولياء الأمور .	30	68.20	14	31.80	0	0.00	2.68	0.47	48

48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	لديه المقدرة على قياس أداء المدرسة وتقييمها وتقويمها .	**45**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	الإدارة اللوجستية وتهيئة المبنى المدرسي في بداية العام الدراسي.	**47**
48	0.52	2.68	2.30	1	27.30	12	70.50	31	العمل بروح الفريق الواحد .	**50**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	المقدرة على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والتخطيط.	**81**
53	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	الإشراف على المشروعات التربوية الناجحة .	**12**
53	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	يكون قدوة حسنة للآخرين .	**16**
53	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	لديه المقدرة على تقييم الطلاب وأداء المعلمين .	**46**
53	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	المقدرة على التعامل مع طلاب المرحلة الثانوية .	**73**
57	0.53	2.64	2.30	1	31.80	14	65.90	29	تزكية من مرؤوسيه .	**20**
57	0.53	2.64	2.30	1	31.80	14	65.90	29	الحصول على شهادات عليا (ماجستير + دكتوراه) .	**22**
57	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	حسن التصرف في المواقف الطارئة .	**28**
57	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	تشجيع الهيئة التعليمية والطلاب على التميز العلمي والتربوي .	**53**
57	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	الإلمام بثقافة السلطة .	**56**
57	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	أن يكون سريع البديهة .	**60**
57	0.53	2.64	2.30	1	31.80	14	65.90	29	ترسيخ أشكال الاحترام بين العاملين في المدرسة .	**62**
57	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	مراقبة عملية التعليم ودعم الهيئة التعليمية .	**67**
65	0.58	2.61	4.50	2	29.50	13	65.90	29	قبول المترشح للتحديات في الميدان التربوي .	**33**

65	0.54	2.61	2.30	1	34.10	15	63.60	28	الاهتمام بالطلبة من ذوي التحصيل الدراسي المتدني .	**37**
67	0.62	2.59	6.80	3	27.30	12	65.90	29	خضوع المتقدم لفترة تجربة في وظيفة مدير مدرسة عاما دراسيا حداً أدنى .	**11**
67	0.5	2.59	0.00	0	40.90	18	59.10	26	الحصول على جوائز التميز .	**29**
67	0.5	2.59	0.00	0	40.90	18	59.10	26	الكفاءة المهنية .	**38**
70	0.55	2.57	2.30	1	38.60	17	59.10	26	لديه أبحاث تربوية وإدارية .	**23**
70	0.55	2.57	2.30	1	38.60	17	59.10	26	يكوّن علاقات شخصية .	**30**
70	0.5	2.57	0.00	0	43.20	19	56.80	25	الإلمام بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي والدولي .	**82**
73	0.59	2.52	4.50	2	38.60	17	56.80	25	اجتياز الاختبار التحريري .	**15**
73	0.59	2.52	4.50	2	38.60	17	56.80	25	المقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة علمية .	**78**
75	0.59	2.5	4.50	2	40.90	18	54.50	24	يمتلك كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية .	**41**
75	0.7	2.5	11.40	5	27.30	12	61.40	27	أن تتسم شخصيته بالتواضع .	**51**
77	0.59	2.45	4.50	2	45.50	20	50.00	22	لديه مشاركات علمية وتربوية خارج الدولة .	**10**
78	0.7	2.43	11.4	5	34.10	15	54.50	24	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .	**54**
79	0.76	2.27	18.2	8	36.40	16	45.50	20	الحصول على دبلوم عالٍ (إدارة تربوية) .	**19**
80	0.65	2.25	11.40	5	52.30	23	36.40	16	الإلمام بالمناهج الدراسية .	**13**
80	0.69	2.25	13.60	6	47.70	21	38.60	17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .	**17**
80	0.75	2.25	18.20	8	38.60	17	43.20	19	أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .	**70**
83	0.73	2.07	22.70	10	47.70	21	29.50	13	يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .	**80**

يتبين من الجدول (3) أن عدد الفقرات التي حصلت على موافقة الخبراء التربويين باختيار أحد البديلين " أوافق " أو " أوافق إلى حد ما " بلغ (56) فقرة ، بنسبة موافقة (100%) أي بإجماع الخبراء التربويين عليها . وأن هناك (20) فقرة حصلت على نسبة موافقة من الخبراء التربويين تراوحت ما بين (93.20 % - 97.43 %) .

أما الفقرات المتبقية والبالغ عددها سبع فقرات ، وهي الفقرات ذوات الأرقام (51 ، 54 ، 19 ، 13 ، 17 ، 70 ، 80) فقد حصلت على نسبة موافقة تراوحت ما بين (77.3% - 88.6%). ونظراً لأن هذه الفقرات السبع لم تصل إلى نسبة موافقة (90 %) فأكثر ، فقد أعيدت إلى الخبراء التربويين الذين لم يوافقوا عليها ، لبيان الرأي بصددها في الجولة الثانية .

= **الجولة الثانية** :

أعيدت نتائج الجولة الأولى إلى الخبراء التربويين متضمنة الفقرات التي لم يوافقوا عليهـا ، والتي لم تحصل على إجماع الخبراء التربويين ، أو التي لم تتجاوز نـسبة (90 %) فـأكثر مـن الموافقة ، وطلب منهم إبداء آرائهم بصدد هذه الفقرات ذوات الأرقـام (13 ، 17 ، 19 ، 51 ، 54 ، 70 ، 80) بالموافقة أو الموافقة إلى حد ما ، أو عدم الموافقة ، بعد مقارنة كل خبيـر لإجاباتـه في الجولة الأولى مع إجابات الخبراء الآخرين المثبتة في الجدول المرفق مع الاستبانة للجولة الثانيـة ، وكما بين في الملحق (6) ، وذلك من خلال مقارنة الإجابات والمتوسط الحسابي لكل فقـرة مـن هذه الفقرات السبع . وبناء على هذه المقارنة يطلب من الخبير ، إذا لم يكن متفقا مع إجابات غالبيـة الخبراء التربويين بالنسبة لهذه الفقرات ، أن يختار أحد الإجرائين الآتيين :

- تغيير رأيه والانضمام إلى الأكثرية ، باختيار البديل " أوافق " أو البديل " أوافق إلى حد ما " .

- بيان السبب أو الأسباب التي تجعله لا يغير رأيه .

وفيما يأتي عرض لنتائج الجولة الثانية في الجدول (4) .

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والتكرارات والنسب المئوية والرتبة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون في الجولة الثانية

الرقم	المعيار	أوافق		موافق الى حد ما		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
51	أن تتسم شخصيته بالتواضع .	29	65.9	15	34.1	0	.0	2.66	0.48	1
54	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .	27	61.4	17	38.6	0	.0	2.61	0.49	2
13	الإلمام بالمناهج الدراسية .	20	45.5	24	54.5	0	.0	2.45	0.50	3
17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .	19	43.2	25	56.8	0	.0	2.43	0.50	4
70	أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .	21	47.7	21	47.7	2	4.5	2.43	0.59	4
19	الحصول على دبلوم عالٍ (إدارة تربوية) .	20	45.5	22	50.0	2	4.5	2.41	0.58	6
80	يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .	13	29.5	28	63.6	3	6.8	2.23	0.57	7

أظهرت النتائج الجولة الثانية في الجدول (4) أن الفقرات السبع التي عرضت على الخبراء التربويين ، حصلت على نسبة موافقة تراوحت ما بين (93.2 % - 100 %) . وبذلك

عدّت هذه الفقرات معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية الإماراتية فضلا عن الفقرات في الجولـــة الأولى البالغ عددها (76) فقرة .

وفي ضوء نتائج الجولتين الأولى والثانية تبين أن عدد المعايير لاختيار مـــديري المـــدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بلغ (83) معياراً ، استناداً إلى نسبة الموافقة التي تزيـــد على 90 % وقيمة المتوسط الحسابي التي تزيد على قيمة المتوسط الفرضي . والجدول (5) يبـــين ذلك .

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون في الجولتين الأولى والثانية

الرقم	المعيار	أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		العدد	%	العدد	%	العدد	%			
1	خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) .	41	93.20	3	6.80	0	0.00	2.93	0.25	1
2	خبرة في الميدان التربوي لا تقل عن ثماني سنوات .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
5	يتقن التعامل مع الحاسب الآلي (الحصول على ICDL) .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
68	يمتلك مهارة الاتصال والتواصل .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
72	لديه المقدرة على إدارة الوقت .	40	90.90	4	9.10	0	0.00	2.91	0.29	2
3	يتطلب حصول المرشح على تقدير امتياز آخر ثلاث سنوات .	39	88.60	5	11.40	0	0.00	2.89	0.32	6

21	لديه الرغبة في الترشح لوظيفة مدير مدرسة .	39	88.60	5	11.40	0	0.00	2.89	0.32	6
49	إيجاد بيئة تؤدي إلى زيادة التحصيل العلمي .	39	88.60	5	11.40	0	0.00	2.89	0.32	6
6	يجتاز المترشح المقابلة الشخصية بنجاح .	38	86.40	6	13.60	0	0.00	2.86	0.35	9
26	الإلمام بالقوانين الإدارية والفنية .	38	86.40	6	13.60	0	0.00	2.86	0.35	9
31	لديه المقدرة على الحوار والمناقشة .	38	86.40	6	13.60	0	0.00	2.86	0.35	9
32	لديه المقدرة على إدارة الاجتماعات .	37	84.10	7	15.90	0	0.00	2.84	0.37	12
64	الاهتمام بالطلبة الموهوبين .	37	84.10	7	15.90	0	0.00	2.84	0.37	12
8	التدرج الوظيفي من معلم إلى مساعد مدير .	36	81.80	8	18.20	0	0.00	2.82	0.39	14
25	الحكمة والحلم .	36	81.80	8	18.20	0	0.00	2.82	0.39	14
43	الإلمام بمفاهيم القيادة .	36	81.80	8	18.20	0	0.00	2.82	0.39	14
61	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية .	37	84.10	6	13.60	1	2.30	2.82	0.45	14
75	مواكبة التقنيات التربوية التعليمية.	36	81.80	8	18.20	0	0.00	2.82	0.39	14
79	لديه قوة تأثير في الآخرين (الكاريزما) .	36	81.80	8	18.20	0	0.00	2.82	0.39	14
4	يتقن اللغة الانجليزية (الحصول علىTOFEL) .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
9	حضور الدورات التدريبية في القيادة التربوية .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
24	قوة الشخصية .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
34	توافق القيم الشخصية للمدير مع قيم المؤسسة .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
35	لدية المقدرة على التطور واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20

40	الانتماء للدين والوطن والمؤسسة التعليمية .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
44	لديه فن التعامل مع الأفراد .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
52	الإلمام بالقضايا التربوية والتعليمية.	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
58	يركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية .	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
66	خلق ثقافة التنمية المهنية المستدامة.	35	79.50	9	20.50	0	0.00	2.80	0.41	20
39	لديه المقدرة على تحمل مسؤولية الأفراد والمؤسسة التعليمية .	34	77.30	10	22.70	0	0.00	2.77	0.42	30
7	الحصول على مؤهل جامعي (تخصص تربوي) .	34	77.30	9	20.50	1	2.30	2.75	0.49	31
14	لديه الكفاءة الإدارية .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
27	مثقف وواسع الاطلاع .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
36	لديه ولاء للمؤسسة التربوية والتعليمية .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
48	تقدير جهود العاملين المبادرين بالأعمال في المجتمع المدرسي .	34	77.30	9	20.50	1	2.30	2.75	0.49	31
63	مشاركة الهيئة الإدارية والتعليمية في اتخاذ القرار .	34	77.30	9	20.50	1	2.30	2.75	0.49	31
74	الإلمام بالنظريات الحديثة والاتجاهات في مجال التعليم الثانوي .	33	75.00	11	25.00	0	0.00	2.75	0.44	31
42	يمتلك سمات عقلية .	33	75.00	10	22.70	1	2.30	2.73	0.5	38
59	الخبرة في إدارة الفرق والجماعات.	32	72.70	12	27.30	0	0.00	2.73	0.45	38
65	تقديم الخدمات والعمليات التعليمية بشكل ممتاز .	32	72.70	12	27.30	0	0.00	2.73	0.45	38
71	الكفاءة التربوية .	33	75.00	10	22.70	1	2.30	2.73	0.5	38

38	0.45	2.73	0.00	0	27.30	12	72.70	32	الالتزام الأخلاقي والديني .	**76**
38	0.45	2.73	0.00	0	27.30	12	72.70	32	يتسم بروح المبادرة والإبداع والتطوير .	**77**
38	0.5	2.73	2.30	1	22.70	10	75.00	33	المقدرة على جمع المعلومات للمشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها .	**83**
45	0.46	2.70	0.00	0	29.50	13	70.50	31	العمل بروح الفريق الواحد .	**50**
45	0.46	2.70	0.00	0	29.50	13	70.50	31	الرغبة الشخصية للمتقدم في العمل مع طلاب المرحلة الثانوية .	**57**
45	0.46	2.70	0.00	0	29.50	13	70.50	31	يساعد على التطوير المؤسسي .	**69**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	خضوع المتقدم لفترة تجربة في وظيفة مدير مدرسة عاما دراسيا حداً أدنى .	**11**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	التواصل مع أولياء الأمور .	**18**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	تزكية من مرؤوسيه .	**20**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	قبول المترشح للتحديات في الميدان التربوي .	**33**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	لديه المقدرة على قياس أداء المدرسة وتقييمها وتقويمها .	**45**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	الإدارة اللوجستية وتهيئة المبنى المدرسي في بداية العام الدراسي .	**47**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	الإلمام التام بطرائق التعليم .	**55**
48	0.47	2.68	0.00	0	31.80	14	68.20	30	ترسيخ أشكال الاحترام بين العاملين في المدرسة .	**62**
56	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	الإشراف على المشروعات التربوية الناجحة .	**12**
56	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	يكون قدوة حسنة للآخرين .	**16**
56	0.53	2.66	2.30	1	29.50	13	68.20	30	الحصول على شهادات عليا (ماجستير + دكتوراه) .	**22**

56	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	لديه المقدرة على تقييم الطلاب وأداء المعلمين .	**46**
56	0.48	2.66	0.00	0	34.1	15	65.90	29	أن تتسم شخصيته بالتواضع .	**51**
56	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	المقدرة على التعامل مع طلاب المرحلة الثانوية .	**73**
56	0.48	2.66	0.00	0	34.10	15	65.90	29	المقدرة على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والتخطيط .	**81**
63	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	حسن التصرف في المواقف الطارئة .	**28**
63	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	تشجيع الهيئة التعليمية والطلاب على التميز العلمي والتربوي .	**53**
63	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	الإلمام بثقافة السلطة .	**56**
63	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	أن يكون سريع البديهة .	**60**
63	0.49	2.64	0.00	0	36.40	16	63.60	28	مراقبة عملية التعليم ودعم الهيئة التعليمية .	**67**
68	0.49	2.61	0.00	0	38.60	17	61.40	27	الحصول على جوائز التميز .	**29**
68	0.49	2.61	0.00	0	38.60	17	61.40	27	يكوّن علاقات شخصية .	**30**
68	0.54	2.61	2.30	1	34.10	15	63.60	28	الاهتمام بالطلبة من ذوي التحصيل الدراسي المتدني .	**37**
68	0.49	2.61	0.00	0	38.60	17	61.40	27	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .	**54**
72	0.5	2.59	0.00	0	40.90	18	59.10	26	لديه أبحاث تربوية وإدارية .	**23**
72	0.5	2.59	0.00	0	40.90	18	59.10	26	الكفاءة المهنية .	**38**
72	0.5	2.59	0.00	0	40.90	18	59.10	26	المقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة علمية .	**78**
75	0.5	2.57	0.00	0	43.20	19	56.80	25	يمتلك كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية .	**41**
75	0.5	2.57	0.00	0	43.20	19	56.80	25	الإلمام بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي والدولي .	**82**

15	اجتياز الاختبار التحريري .	25	56.80	18	40.90	1	2.30	2.55	0.55	77
10	لديه مشاركات علمية وتربوية خارج الدولة .	23	52.30	20	45.50	1	2.30	02.5	0.55	78
13	الإلمام بالمناهج الدراسية .	20	45.50	24	54.50	0	0.00	2.45	0.5	79
17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية.	19	43.20	25	56.80	0	0.00	2.43	0.5	80
70	أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .	21	47.70	21	47.70	2	4.50	2.43	0.59	80
19	الحصول على دبلوم عالٍ (إدارة تربوية) .	20	45.50	22	50.00	2	4.50	2.41	0.58	82
80	يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .	13	29.50	28	63.60	3	6.80	2.23	0.57	83

يلاحظ من الجدول (5) أن مجموع المعايير التي وافق عليها الخبراء التربويون في الجولتين الأولى والثانية (83) معياراً ، وقد حصلت خمسة معايير على موافقة بنسبة (90%) فما فوق وهي المعايير ذوات الأرقام (1 ، 2 ، 5 ، 68 ، 72) ، فيما حصلت المعايير (13 – 17 – 19 – 70 – 80) على نسبة موافقة أقل من 50 % ، وحصلت بعض المعايير على موافقة وصلت إلى نسبة 100 % ، فعلى سبيل المثال : المعايير ذوات الأرقام (1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 8 – 9 – 11- 12 – 13 – 14 – 16 – 17 – 18 – 20 – 21 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 28 – 29 – 30 – 31 – 32 – 33- 34 – 35 – 36 – 38 – 39 – 40 – 41 – 43 – 44 – 45) ، فيما بقي بعض أفراد العينة لا يوافق على بعض المعايير ، وأخذت نسبة ما بين 2.3 – 6.8 ، وهي المعايير (7 – 10 – 15 – 19 – 22 – 37 – 42 – 48 – 61 – 63 – 70 – 71 – 80 – 83) .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون، ويظهر الجدول (6) ذلك .

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقبل
1	خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) .	4.85	0.39	1	مرتفعة
2	خبرة في الميدان التربوي لا تقل عن ثماني سنوات .	4.64	0.60	2	مرتفعة
3	يتطلب حصول المرشح على تقدير امتياز آخر ثلاث سنوات .	4.63	0.58	3	مرتفعة
4	يتقن اللغة الانجليزية (الحصول على TOFEL) .	4.54	0.71	4	مرتفعة
5	يتقن التعامل مع الحاسب الآلي (الحصول على ICDL) .	4.44	0.76	5	مرتفعة
19	الحصول على دبلوم عالٍ (إدارة تربوية) .	4.31	0.70	6	مرتفعة
40	الانتماء للدين والوطن والمؤسسة التعليمية .	4.31	0.65	6	مرتفعة
59	الخبرة في إدارة الفرق والجماعات .	4.29	0.70	8	مرتفعة
20	تزكية من مرؤوسيه .	4.21	0.71	9	مرتفعة
41	يمتلك كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية .	4.21	0.76	9	مرتفعة

60	أن يكون سريع البديهة .	4.18	0.71	11	مرتفعة
21	لديه الرغبة في الترشح لوظيفة مدير مدرسة .	4.05	0.76	12	مرتفعة
61	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية .	4.05	0.78	12	مرتفعة
83	المقدرة على جمع المعلومات للمشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها .	4.05	0.86	12	مرتفعة
23	لديه أبحاث تربوية وإدارية .	4.04	0.80	15	مرتفعة
42	يمتلك سمات عقلية .	4.03	0.80	16	مرتفعة
43	الإلمام بمفاهيم القيادة .	4.02	0.73	17	مرتفعة
44	لديه فن التعامل مع الأفراد .	3.95	0.78	18	مرتفعة
62	ترسيخ أشكال الاحترام بين العاملين في المدرسة .	3.94	0.80	19	مرتفعة
63	مشاركة الهيئة الإدارية والتعليمية في اتخاذ القرار .	3.91	0.83	20	مرتفعة
81	المقدرة على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والتخطيط .	3.90	0.70	21	مرتفعة
8	التدرج الوظيفي من معلم إلى مساعد مدير .	3.85	0.53	22	مرتفعة
22	الحصول على شهادات عليا (ماجستير + دكتوراه).	3.85	0.84	22	مرتفعة
46	لديه المقدرة على تقييم الطلاب وأداء المعلمين .	3.85	0.66	22	مرتفعة
6	يجتاز المترشح المقابلة الشخصية بنجاح.	3.82	0.63	25	مرتفعة
25	الحكمة والحلم .	3.81	0.70	26	مرتفعة

45	لديه المقدرة على قياس أداء المدرسة وتقييمها وتقويمها .	3.81	0.80	26	مرتفعة
47	الإدارة اللوجستية وتهيئة المبنى المدرسي في بداية العام الدراسي .	3.81	0.70	26	مرتفعة
67	مراقبة عملية التعليم ودعم الهيئة التعليمية .	3.81	0.64	26	مرتفعة
82	الإلمام بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي والدولي .	3.81	0.77	26	مرتفعة
26	الإلمام بالقوانين الإدارية والفنية .	3.76	0.70	31	مرتفعة
50	العمل بروح الفريق الواحد .	3.76	0.70	31	مرتفعة
70	أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .	3.76	0.78	31	مرتفعة
28	حسن التصرف في المواقف الطارئة .	3.75	0.65	34	مرتفعة
65	تقديم الخدمات والعمليات التعليمية بشكل ممتاز .	3.75	0.67	34	مرتفعة
48	تقدير جهود العاملين المبادرين بالأعمال في المجتمع المدرسي .	3.74	0.76	36	مرتفعة
51	أن تتسم شخصيته بالتواضع .	3.71	0.68	37	مرتفعة
68	يمتلك مهارة الاتصال والتواصل .	3.71	0.64	37	مرتفعة
7	الحصول على مؤهل جامعي (تخصص تربوي) .	3.70	0.58	39	مرتفعة
30	يكوّن علاقات شخصية .	3.69	0.70	40	مرتفعة
52	الإلمام بالقضايا التربوية والتعليمية .	3.69	0.67	40	مرتفعة
66	خلق ثقافة التنمية المهنية المستدامة .	3.69	0.63	40	مرتفعة

72	لديه المقدرة على إدارة الوقت .	3.69	0.61	40	مرتفعة
49	إيجاد بيئة تؤدي إلى زيادة التحصيل العلمي .	3.68	0.65	44	مرتفعة
69	يساعد على التطوير المؤسسي .	3.68	0.61	44	مرتفعة
24	قوة الشخصية .	3.66	0.83	46	متوسطة
27	مثقف وواسع الاطلاع .	3.66	0.69	46	متوسطة
29	الحصول على جوائز التميز .	3.66	0.69	46	متوسطة
64	الاهتمام بالطلبة الموهوبين .	3.66	0.64	46	متوسطة
36	لديه ولاء للمؤسسة التربوية والتعليمية .	3.64	0.68	50	متوسطة
53	تشجيع الهيئة التعليمية والطلاب على التميز العلمي والتربوي .	3.64	0.66	50	متوسطة
31	لديه المقدرة على الحوار والمناقشة .	3.63	0.66	52	متوسطة
32	لديه المقدرة على إدارة الاجتماعات .	3.62	0.62	53	متوسطة
71	الكفاءة التربوية .	3.60	0.69	54	متوسطة
9	حضور الدورات التدريبية في القيادة التربوية .	3.59	0.76	55	متوسطة
73	المقدرة على التعامل مع طلاب المرحلة الثانوية .	3.59	0.67	55	متوسطة
10	لديه مشاركات علمية وتربوية خارج الدولة .	3.56	0.81	57	متوسطة
11	خضوع المتقدم لفترة تجربة في وظيفة مدير مدرسة عاما دراسيا حداً أدنى .	3.55	0.67	58	متوسطة
12	الإشراف على المشروعات التربوية الناجحة .	3.54	0.69	59	متوسطة
33	قبول المترشح للتحديات في الميدان التربوي .	3.54	0.71	59	متوسطة

متوسطة	59	0.69	3.54	توافق القيم الشخصية للمدير مع قيم المؤسسة .	34
متوسطة	59	0.73	3.54	لدية المقدرة على التطور واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة .	35
متوسطة	63	0.71	3.51	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .	54
متوسطة	63	0.73	3.51	الإلمام بثقافة السلطة .	56
متوسطة	63	0.71	3.51	الرغبة الشخصية للمتقدم في العمل مع طلاب المرحلة الثانوية .	57
متوسطة	63	0.66	3.51	المقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة علمية .	78
متوسطة	67	0.80	3.49	لديه الكفاءة الإدارية .	14
متوسطة	67	0.64	3.49	يكون قدوة حسنة للآخرين .	16
متوسطة	69	0.68	3.47	الإلمام بالنظريات الحديثة والاتجاهات في مجال التعليم الثانوي .	74
متوسطة	70	0.78	3.45	الإلمام بالمناهج الدراسية .	13
متوسطة	70	0.59	3.45	اجتياز الاختبار التحريري .	15
متوسطة	70	0.67	3.45	الكفاءة المهنية .	38
متوسطة	70	0.65	3.45	الإلمام التام بطرائق التعليم .	55
متوسطة	74	0.61	3.44	مواكبة التقنيات التربوية التعليمية .	75
متوسطة	75	0.59	3.43	يتسم بروح المبادرة والإبداع والتطوير .	77
متوسطة	76	0.61	3.41	الاهتمام بالطلبة من ذوي التحصيل الدراسي المتدني	37

76	الالتزام الأخلاقي والديني .	3.40	0.65	77	متوسطة
58	يركز على الطالب محوراً للعملية التعليمية .	3.38	0.88	78	متوسطة
79	لديه قوة تأثير في الآخرين (الكاريزما) .	3.34	0.95	79	متوسطة
17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .	3.30	0.60	80	متوسطة
39	لديه المقدرة على تحمل مسؤولية الأفراد والمؤسسة التعليمية .	3.26	0.87	81	متوسطة
18	التواصل مع أولياء الأمور .	3.25	0.86	82	متوسطة
80	يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .	2.73	0.81	83	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.63		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.63) ، وجاءت المعايير بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.85 - 2.73) ، وجاء في الرتبة الأولى معيار (1) الذي ينص على " خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) " ، بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.39) ، وبدرجة تقبل مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاء معيار (2) الذي ينص على " خبرة في الميدان التربوي لا تقل عن ثماني سنوات " . بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.60) ، وبدرجة تقبل مرتفعة ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة معيار (18) الذي ينص على " التواصل مع أولياء الأمور " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.86) ، وبدرجة تقبل متوسطة ، وجاء في الرتبة الأخيرة معيار (80) الذي ينص على " يفضل من تجاوز سن

الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.81) ، وبدرجة تقبل متوسطة .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون ، كما تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس ، والجدول (6) يبين النتائج .

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار" ت " (t-test) للعينات المستقلة للفروق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعاً للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	36	3.67	0.59	1.055	0.295
إناث	44	3.82	0.67		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعاً للجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.055)، وبمستوى دلالة (0.295).

2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون ، تبعا لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (8) ذلك .

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للخبرة

الخبرة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	2	3.29	0.26
من 5 سنوات – أقل من عشر سنوات	28	3.61	0.72
10 سنوات فأكثر من	50	3.84	0.58
المجموع	80	3.75	0.63

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة من 10 سنوات فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.84) ، يليهم أصحاب الفئة من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.61) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.29) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (9) .

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.407	2	0.704	1.785	0.175
داخل المجموعات	30.357	77	0.394		
المجموع	31.764	79			

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات

العربية المتحدة للمعايير

التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.785)، وبمستوى دلالة (0.175) .

3- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي

الخبرة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	4	3.64	1.43
بكالوريوس	70	3.84	0.52
دراسات عليا	6	2.72	0.25
المجموع	80	3.75	0.63

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي ، إذ حصل أصحاب الفئة بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي (3.84) ،

وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دراسات عليا إذ بلغ (2.72) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11) :

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.014	2	3.507	10.912	0.000
داخل المجموعات	24.749	77	0.321		
المجموع	31.764	79			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (10.912) ، وبمستوى دلالة (0.000) ، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين ذلك .

الجدول (12)

اختبار شيفيه للفروقات البعدية في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي

الخبرة التعليمية	المتوسط	بكالوريوس	دبلوم	دراسات عليا
		3.84	3.64	2.72
بكالوريوس	3.84	-	0.20	1.12*
دبلوم	3.64		-	0.92*
دراسات عليا	2.72			-

* دال احصائيا عند مستوى (0.05 ≥ **خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**)

يتبين من الجدول (12) أن الفرق في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا لمتغير المؤهل العلمي كان لصالح حملة الدبلوم والبكالوريوس ، عند مقارنة متوسطيهما الحسابيين مع المتوسط الحسابي للمديرين من حملة الشهادات العليا .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفقا لأسئلتها :

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما المعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء تصورات الخبراء التربويين ؟

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن الجولة الأولى لأسلوب دلفي توصلت إلى أن هناك (76) فقرة وبنسبة (91.5 %) من مجموع الفقرات تصلح معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وأن هناك سبع فقرات لم تحظ بنسبة موافقة 90 % فأكثر ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معظم الخبراء التربويين متفقون على أن غالبية الفقرات يمكن اعتمادها معايير لاختيار المديرين ، وربما جاءت هذه النتيجة لأن الخبراء التربويين أنفسهم أدرى من غيرهم بماهية معايير الاختيار وأهميتها ، وضرورة تطبيقها ، لأن الأفراد الذين يتم اختيارهم بموجبها سيحتلون مناصب قيادية تربوية ، يفترض بهم أن تتوافر لديهم مثل هذه المعايير ، وبحكم تخصصهم خبراء في مجال التربية ، يبدو اتفاقهم واضحاً على ما ينبغي توافره لدى المرشحين لمنصب مدير مدرسة ثانوية . وربما راعى هؤلاء الخبراء عند بيان آرائهم بصدد فقرات الاستبانة جملة من الأمور التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند اختيار مديري المدارس الثانوية، مثل المؤهلات العلمية، والمؤهلات التربوية، والخبرة في مجال التعليم، والخبرة في مجال العمل الإداري،

والمهارات الإدارية ، وحيث أن العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا ، فلا بد من أن يكون مدير المدرسة ملماً باستخدام الحاسوب وحاصلاً على شهادة في هذا المجال ، لذلك التفت الخبراء إلى مثل هذه المواصفات وضرورة توافرها لدى المرشحين الذين سيتم اختيارهم مديرين للمدارس الثانوية ، فضلا عن ما تقدم ، فإن المرشح لهذه الوظيفة إذا لم يكن يمتلك الرغبة ، فإنه لا يتمكن من أداء عمله بالشكل المطلوب .

لقد جاءت اختيارات الخبراء التربويين متفقة على هذه الفقرات كونها معايير يمكن اعتمادها في اختيار مديري المدارس الثانوية في المستقبل ، وقد يستدل من هذه النتيجة أن هناك تقارباً بين هؤلاء الخبراء في مؤهلاتهم واهتماماتهم وخبراتهم ، فجاءت النتائج لغالبية الفقرات متقاربة .

وفيما يتعلق بالجولة الثانية في الجدول (4) والذي تضمن سبع فقرات ، والتي نالت على موافقة الخبراء التربويين الذين لم يوافقوا على السبع فقرات في الجولة الأولى ، وربما جاءت نتيجة الجولة الثانية انسجاماً مع آراء الخبراء التربويين الذين وافقوا عليها في الجولة الأولى ، وقد تغيرت هذه النتيجة لإدراك الخبراء غير الموافقين لأهمية هذه الفقرات وضرورة توافرها لدى مديري المدارس الثانوية أو ربما جاءت هذه النتيجة بعد ما قارن الخبراء التربويون غير الموافقين على ما كانوا يرونه إزاء هذه الفقرات بنتائج غالبية الخبراء التربويين ، أو ربما وجدوا في هذه الفقرات حاجة للإبقاء عليها .

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون ؟

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.63) . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية أنفسهم يرون في هذه المعايير أهمية خاصة ، كونها مؤشرات ضرورية ، وتوافرها في المرشحين لوظيفة مدير يعد شرطاً للتعيين ، فالخبرة في الإدارة المدرسية معيار لا يمكن الاستغناء عنه ، لأنها تساعد المرشح على أداء العمل المستقبلي كون الخبرة في هذا المجال الإداري تمكّن صاحبها من مواصلة الوظائف الإدارية الأعلى ، كما أن الخبرة في الميدان التربوي بشكل عام تعد ضرورية للمرشح لمنصب مدير مدرسة . وبما أن العمل الإداري التربوي يتطلب في من يتولاه أن يكون ملماً بلغة أجنبية واحدة على الأقل ، وأن يتقن استخدام الحاسوب ، وحاصلاً على شهادة قيادة الحاسوب (ICDL) ، وأن يكون متخصصاً في الإدارة التربوية ، وحاصلاً على شهادة الماجستير أو الدكتوراه ، وهذا ما تضعه بعض المدارس الخاصة في الأردن شرطاً للتعيين بوظيفة مدير مدرسة . فضلاً عن امتلاكه للمهارات الإدارية المطلوبة ، ولديه أبحاث في المجالين الإداري والتربوي .

لذلك اتفق أفراد العينة من المديرين والمديرات على أن هذه المعايير البالغ عددها (83) معياراً هي معايير يتقبلونها ، وإن اختلفت درجة تقبلهم لها بين المرتفعة والمتوسطة ، وربما يرغبون في تطبيقها على المرشحين لوظيفة مدير ، لضمان وصول مديرين أكفياء قادرين على إدارة شؤون مدارسهم ، ساعين إلى تحقيق أهدافها بكل أمانة ووفاء وإخلاص .

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

أولا : متغير الجنس :

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تعزى لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.055) ، وبمستوى دلالة (0.295) . ويعزى ذلك إلى أن الجنسين من المديرين والمديرات يتفقون على أن هذه المعايير يحتاج إليها الطرفان ولا يتميز بها طرف على آخر .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات يدركون أهمية هذه المعايير وضرورة توافرها في المرشحين لوظيفة مدير مدرسة بغض النظر عن جنسهم ، وهذا يعني أن الجنس ليس متغيراً يؤثر في نتيجة إدراك المديرين أو المديرات لدرجة تقبل هذه المعايير ، وربما كان الإعداد والتأهيل أو الدورات التدريبية التي اشترك بها المديرون والمديرات عاملاً مؤثراً في اتفاق الجنسين على تقبل هذه المعايير المتعلقة باختيار مديري المدارس ، وقد تفسر هذه النتيجة على أساس ما توصلت إليه الأبحاث من نتائج ومعرفة المديرين والمديرات بهذه النتائج ، مما أدى إلى اتفاقهم بصدد هذه المعايير لاختيار المديرين .

ثانيا : متغير الخبرة :

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا لمتغير الخبرة كما هو موضح في الجدول (9) ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.785) ، وبمستوى دلالة (0.175) . وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات على اختلاف خبراتهم يدركون أهمية هذه المعايير لاختيار مديري المدارس الثانوية ، وأن المعايير المقترحة من وجهة نظر المديرين والمديرات لها دور كبير في تحقيق أهداف المدرسة ، أو قد تساعد جميع المديرين والمديرات على إنجاح أعمالهم اليومية والسنوية . ويستدل من هذه النتيجة أن خبرة المديرين والمديرات طالت أم قصرت ، لا تؤثر في درجة تقبلهم للمعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس بوصفها مؤشرات منطقية وموضوعية يمكن اعتمادها في عملية الاختيار .

ثالثا : متغير المؤهل العلمي :

أظهرت النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤**خطأ! لا يمكن إنشاء كائنات من تحرير رموز الحقول.**) في درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمعايير التي اقترحها الخبراء التربويون تبعا للمؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (10.912)، وبمستوى دلالة (0.000)، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين أن الفرق كان لصالح حملة الدبلوم والبكالوريوس عند مقارنة متوسطيهما الحسابيين مع متوسط حملة

الشهادات العليا. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حملة

الدبلوم والبكالوريوس يرغبون في الحصول على وظيفة مدير باعتبار أن مثل هذه الوظيفة تكون مناسبة لهم ، وفقاً لمؤهلهم العلمي ، في حين يكون لدى حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) طموح أعلى ، فهم لا يرون في بقائهم في المدرسة الثانوية بقاءً بشكل دائم ، بل هو بقاءٌ مؤقت لحين مجيء الفرصة المناسبة للانتقال إلى التعليم العالي أو الجامعي ، لذلك لم يكونوا متحمسين في تقبل هذه المعايير المقترحة من الخبراء التربويين . ويستدل من هذه النتيجة أن المؤهل العلمي يُعد متغيراً مؤثراً في إحداث فروق في الإجابات بين حملة المؤهلات العلمية المختلفة .

التوصيات

- تشكيل لجنة خاصة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة للنظر في المعايير التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة باختيار مديري المدارس الثانوية ، واختيار منها ما يتناسب والسياسة التربوية للوزارة .

- استمرار عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في المدارس الحكومية لتدريبهم على كيفية تطوير أنفسهم إداريا وذاتيا .

- تركيز وزارة التربية والتعليم على المديرين الحاليين غير المتميزين (غير الحاصلين على تقرير امتياز) ، الالتحاق بالدورات التدريبية للتدرب على المهارات والتقنيات التي تضمنتها معايير الدراسة .

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية أخرى .

- تشجيع مديري المدارس الثانوية ومديراتها الحاليين مادياً ومعنوياً للاستمرار بأداء مهماتهم بالشكل المطلوب .

المراجع

المراجع العربية :

أبو صعيليك ، حامد علي و دعمس ، مصطفى نمر ، (2008) . **اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية** ، ط1 ، عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع .

أبو الكشك ، محمد نايف ، (2006) . **الإدارة المدرسية المعاصرة** ، ط1 ، عمان : دار جرير للنشر والتوزيع .

أحمد ، حافظ فرج و حافظ ، محمد صبري ، (2003) . **إدارة المؤسسات التربوية** ، ط1 ، القاهرة : عالم الكتب .

الأخرس ، إسماعيل عباس ، (2008) . **مدير المدرسة الفعّال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة** ، ط1 ، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع .

أسعد ، وليد أحمد ، (2008) . **الإدارة المدرسية** ، ط 1 ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

الأغبري ، عبد الصمد ، (2000) . **الإدارة المدرسية** ، ط 1 ، بيروت : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .

بني خالد ، علي عبدالله ، (2002) . **المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية من**

وجهة نظر المديرين والمشرفين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

ثلجي ، رويل نور ، (2007) . **تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

حامد ، سليمان هاشم ، (2009) . **الإدارة التربوية المعاصرة** ، ط1 ، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع .

الحربي ، قاسم بن عائل ، (2008 أ) . **الإدارة المدرسية الفاعلية لمدرسة المستقبل** ، ط 1 ، عمان : دار الجنادرية للنشر والتوزيع .

الحربي ، قاسم بن عائل ، (2008 ب) . **القيادة التربوية الحديثة** ، ط 1 ، عمان : دار الجنادرية للنشر والتوزيع .

حشكي ، علي محمود علي ، (2009) . **تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن** ،

(أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.

حمايل ، عبد عطاالله عبد ، (2000) . **تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .

الخطيب ، إبراهيم ياسين ، والخطيب ، أمل إبراهيم ، (2003) . **الإشراف التربوي** ، ط 1 ، عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع .

خليفة ، آمنة قاسم محمد ، (2007) . **تطوير معايير لاختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

الراسبي ، ناصر بن هلال بن ناصر ، (1998) . **أسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان .

السعود ، حسني محمد ، (2007) . **تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

سمارة ، فوزي ، (2007) . **الإدارة التربوية** ، ط1 ، عمان : الطريق للنشر والتوزيع .

السويدي ، موزة غيث ، والخيال ، موزة محمد ، والخالدي ، ابتسام عبد الأمير ، وخليفة ، أمل عبيد ، (2002) . **الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق** ، دبي : قسم البحوث التربوية ، وزارة التربية والتعليم .

شافي ، عائشة جاسم ، (2006) . اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، **ندوة الثقافة والعلوم** ، دبي : دولة الإمارات العربية المتحدة .

صادق ، حصة محمد ، (1994) . " معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية : نموذج مقترح " ، **مجلة البحوث التربوية** ، جامعة قطر ، العدد التاسع ، السنة الخامسة ، ص 11-39 .

الصمادي ، حسين فهد محمود ، (2000) . **دراسة واقع الإشراف التكاملي من وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين في محافظة عجلون** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح ، (2006) . **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي** ، ط 4 ، عمان : دار وائل للنشر .

العاصي ، محمد مطر ، (1993) . **مسيرة التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة** ، العين : مكتبة الجامعة .

عبد الغفار ، أحلام رجب ، (1999) . " اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية وتدريبه " ، **مجلة كلية التربية ببنها** ، المجلد (10) ، العدد (40) ، أكتوبر ، ص 147 – 168 .

عرب ، حسن محمد ، وسلوم ، عايدة ، (2004) . **قوانين الإمارات العربية المتحدة** ، ج16، بيروت : صادر ناشرون .

العرفي ، عبدالله بالقاسم و معلا ، يونس يوسف ، (1996) . **مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة** ، ط1 ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس .

عطوي ، جودت عزت ، (2004) . **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** ، ط 1 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

غنيمة ، محمد متولي ، (2005) . التخطيط التربوي ، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

الفاضل ، محمد محمود ، (2010) . **كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية** ، ط 1 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

فهمي ، محمد سيف الدين ، (1996) . **التخطيط التربوي** ، ط6 ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

فهمي ، محمد سيف الدين ، محمود ، حسن عبدالملك ، (1993) . **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي** ، ط1 ، الرياض : دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع .

القاسمي ، خالد ين محمد ، (1996) . **نشأة وتطور التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة** ، الشارقة : دار الثقافة العربية .

كاربنتر، جون ، (2002) . **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم** ، ط 2 ، ترجمة عبدالله أحمد شحاته ، القاهرة : أتراك للنشر والتوزيع .

محمد ، فتحي عبد الرسول ، (2008) . **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية** ، ط 1 ، القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع .

محمد ، محمد عبد الحميد ، (2007) . " رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة " ، **المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي** ، يناير 2007 . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس ، القاهرة : جمهورية مصر العربية .

مرسي ، محمد منير ، (1977) . الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب .

مساد ، عمر حسن ، (2005) . **الإدارة التعليمية** ، ط 1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

المسعودي ، مسلم سليم عيد ، (2006) . **معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس في المنطقة الشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس** . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .

مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، والنابه ، نجاة عبدالله ، والرواي ، محمد خلفان ، (1993) . **التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة** ، ط1 ، الكويت : الفلاح للنشر والتوزيع .

مطاوع ، إبراهيم ، (2003) . **الإدارة التعليمية في الوطن العربي** ، ط1 ، القاهرة : دار الفكر العربي .

المعايطة ، عبدالعزيز عطا الله ، (2007) . **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، ط 1 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

النادي ، ياسر محمد و درويش ، محمد درويش أحمد و المنصوري ، موزه سيف حمدان ، (2007) . **المرشد في عمل مديرالمدرسة** ، أبوظبي : وزارة التربية والتعليم .

نايل ، سيف كمال و عبدالحميد ، سامح ، (1993) . **التعليم في الإمارات خلال قرن من الزمان** ، دبي : إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي ، وزارة التربية والتعليم .

النقيب ، زيد محمد و الشيباني ، أمين أحمد ، (2007) . **مدى توفر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من المنظور الإسلامي** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عدن ، عدن ، الجمهورية اليمنية .

المراجع الأجنبية :

Asrani, F. (2010). ***California urban superintendents and their selection criteria for secondary principals*** , (Unpublished Ph.D. Dissertation) , University of Southern California , USA . (on-line), available :http://proquest.umi.com, Retreived in 17/4/2011.

Bearman, A. L. (2002) . ***An investigation of high school Principal selection and evaluation by superintendents*** , (UnPublished Ph.D. Dissertation) , The University of Memphis , Tennessee , USA. (on-line), available :http://proquest.umi.com, Retreived in 6/3/2011.

Bush, T. & Coleman, M. (2004) . ***Leadership and strategic management in education*** , 3st ed , London : Paul Chapman Publishing .

Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. . (2006) . ***Educational leadership*** , 3st ed , Boston : Allyn and Bacon.

DiLullo, B. Jr. (2004) . ***Principal selection criteria and processes employed by school districts in Rhode Island*** , (Unpublished Master Thesis) Johnson & Wales University , Rhode Island , USA. (on-line), available :http://proquest.umi.com, Retreived in 11/7/2010.

Edwards, G. D. V. (1995) . ***Criteria for the selection of public secondary school principals in the State of Texas*** , (Unpublished Ph.D. Dissertation) East Texas State University ,

Texas , USA. http://proquest.umi.com, Retreived in17/7/2010

Gupta, K. , (2006) . ***School management*** , New Delhi : Pragun Publications .

Horne, H. , (1998) . ***The school management handbook*** , 5st ed , London : Kogan Page Limited .

Matthews , L. j. & Crow ,G. M. (2003). ***Being and becoming a principal***, Boston : Allyn and Bacon.

Reichhart, W. C. ,(2008) . ***The selection of public school principals in the 21st century by Indiana public school superintendents ,*** (Unpublished Ph.D. Dissertation) , Indiana State University , Indiana , USA. (on-line), available : http://proquest.umi.com, Retreived in 1/8/2010.

Reinhartz , J. & Beach D. M. , (2004) . ***Educational leadership ,*** Boston : Allyn and Bacon.

Richard, D. Ed.D., (2002) . ***Selection criteria for public school superintendents as perceived by Arkansas school board presidents*** , (Unpublished Ph.D. Dissertation) , University of Arkansas , Arkansas , USA. (on-line), available : http://proquest.umi.com, Retreived in17/7/2010.

Sergiovanni , T. J. & Kelleher , P. & McCarthy , M. M. & Wirt , F. M.

(2004). ***Educational governance and administration*** , 5st ed , Boston : Allyn and Bacon.

المواقع الالكترونية :

www.moe.gov.ae

www.adec.ac.ae

http://proquest.umi.com

الملحقات

ملحق (1) تحديد معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية

الأستاذ الدكتور المحترم

القائد التربوي في وزارة التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يسرني أن أبعث إلى سيادتكم هذه الاستبانة التي تأتي في سياق جهد لإعداد رسالة الماجستير بعنوان

" تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة "

وهي مسجلة لدى جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية ، كلية العلوم التربوية - قسم الإدارة والقيادة التربوية .

انطلاقا من يقيننا وثقتنا العالية بخبراتكم ومؤهلاتكم ورؤاكم الثاقبة ، واهتمامكم بمستقبل التربية ومستقبل الوطن ، وباعتباركم من القادة المؤثرين في تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم ، فقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا من المشاركين في هذا البحث ، من خلال تفضلكم بالإجابة عن السؤال الوارد في الاستبانة المرفقة ، والتي تمثل جولة المختصين من البحث .

وفي سياق الرسالة يستخدم الباحث مفهوم معايير الاختيار المطورة وهي مجموعة المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار القائد التربوي وتتضمن على سبيل المثال المؤهل العلمي والكفاءة المهنية والصفات الشخصية . . . . وغيرها .

إن استجابتكم لهذا البحث الذي يمثل جهدا أكاديميا إنما يشكل إسهاما مهما في إنجازه ، وسوف يبقى تعاونكم ودعمكم موضع تقدير واعتزاز حاضرا ومستقبلا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

تحديد معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية

الأستاذ الدكتور المحترم

القائد التربوي في وزارة التربية والتعليم المحترم

يقوم الباحث بدراسة حول تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة .

لذا أرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة عن السؤال الآتي :

* ما برأيكم المعايير الواجب أخذها في الاعتبار لاختيار مديري المدارس الثانوية ؟

= ....

= ....

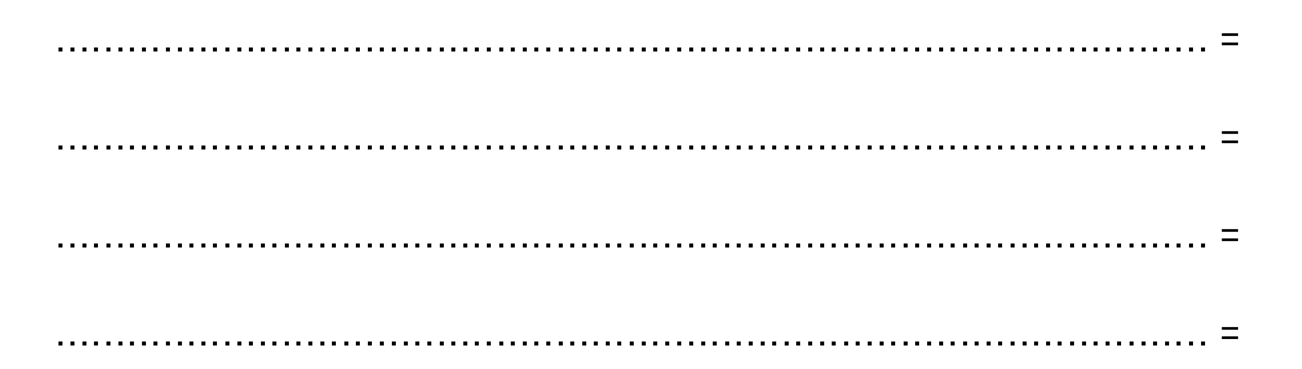
= ....

= ....

= ....

= ....

= ....



ملحق (2)

استبانة " معايير اختيار مديري المدارس الثانوية " بصيغتها الأولية

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد ، ،

يسرني أن أبعث إلى سيادتكم هذه الاستبانة التي تأتي في سياق جهد لإعداد رسالة الماجستير بعنوان

" تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة "

وهي مسجلة لدى جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية ، كلية العلوم التربوية - قسم الإدارة والقيادة التربوية .

انطلاقا من يقيننا وثقتنا العالية بخبراتكم ومؤهلاتكم ورؤاكم الثاقبة ، واهتمامكم بمستقبل التربية ومستقبل الوطن ، وباعتباركم من الأساتذة المختصين في مجال التربية والتعليم ، فقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا من المشاركين في هذا البحث ، من خلال تفضلكم بتحكيم معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة الواردة في الاستبانة المرفقة ، ووضع الملاحظات إن وجدت ، حتى أقوم بتوزيعه على الفئة المستهدفة فيما بعد.

إن استجابتكم لهذا البحث الذي يمثل جهدا أكاديميا إنما يشكل إسهاما مهما في إنجازه ، وسوف يبقى تعاونكم ودعمكم موضع تقدير واعتزاز حاضرا ومستقبلا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

ملحق (2)

استبانة " معايير اختيار مديري المدارس الثانوية " بصيغتها الأولية

التسلسل	المعيار	صلاحية المعيار		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالح	غير صالح		
1	الحصول على مؤهل جامعي (تخصص تربوي) .				
2	حضور الدورات التدريبية .				
3	المقدرة على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والتخطيط .				
4	خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) .				
5	المقدرة على استخدام الأنظمة الالكترونية والحاسب الآلي .				
6	التدرج الوظيفي من معلم إلى مساعد مدير .				
7	يمتلك كفايات شخصية قيادية عالية .				
8	الحصول على شهادات عليا (ماجستير+ دكتوراه) .				
9	يتقن اللغة العربية والانجليزية .				
10	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .				
11	يمتلك مهارة الاتصال والتواصل .				
12	الإلمام بمفاهيم القيادة .				
13	الاتسام بروح المبادرة والإبداع والتطوير .				

14	قوة الشخصية .				
15	حصول المرشح على تقدير امتياز في آخر 3 سنوات .				
16	المقدرة على جمع المعلومات للمشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها .				
17	مثقف وواسع الاطلاع .				
18	يجتاز المقابلة الشخصية .				
19	لديه أبحاث تربوية وإدارية .				
20	الإلمام بالقوانين الإدارية والفنية .				
21	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية .				
22	لدية المقدرة على التطور واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة .				
23	الإلمام بوظائف الإدارة المدرسية .				
24	مشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية في اتخاذ القرار .				
25	الحصول على دبلوم عالي (إدارة تربوية) .				
26	الكفاءة الإدارية .				
27	الحكمة والحلم .				
28	الحصول على جوائز التميز .				
29	يكوّن علاقات شخصية .				
30	يمتلك سمات قيادية .				
31	لديه قوة تأثير في الآخرين (الكاريزما) .				
32	مراقبة عملية التعليم ودعم الطاقم التدريسي .				
33	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .				
34	الإلمام التام بطرائق التعليم .				
35	قياس أداء المدرسة وتقييمها وتقويمها .				
36	الإلمام بالنظريات الحديثة والاتجاهات في مجال التعليم الثانوي .				
37	المقدرة على التعامل وإدارة طلاب الثانوية .				
38	الكفاءة التربوية .				

39	الالتزام الأخلاقي الديني .				
40	الإلمام بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الدولي والمحلي .				

				الخبرة في إدارة الفرق والجماعات .	41
				أن يكون سريع البديهة .	42
				ترسيخ أشكال الاحترام المتبادل بين المعلم والمعلم والطلاب والمعلم والطلاب والطلاب .	43
				تشجيع الهيئة التعليمية والطلاب على التميز العلمي والتربوي .	44
				يمتلك كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية .	45
				لديه المقدرة على تحمل مسؤولية الأفراد والمؤسسة .	46
				الكفاءة المهنية .	47
				خضوع المتقدم لفترة تجربة في وظيفة مدير مدرسة عاما دراسيا حداً أدنى .	48
				اجتياز الاختبار التحريري .	49
				تزكية من مرؤوسيه .	50
				المقدرة على الحوار والمناقشة .	51
				المقدرة على إدارة الاجتماعات .	52
				العمل في المرحلة الثانوية كإداري .	53
				مواكبة التقنيات التربوية التعليمية .	54
				يفضل من تجاوز سن الأربعين لوظيفة مدير مدرسة.	55
				الإلمام بالقضايا التربوية .	56
				خلق ثقافة التنمية المهنية المستدامة .	57
				تقديم الخدمات والعمليات التعليمية بشكل ممتاز .	58
				المقدرة على تقييم الطلاب وأداء المعلمين .	59
				الرغبة الشخصية للمتقدم في العمل مع طلاب الثانوية .	60
				المقدرة على إدارة العملية التربوية .	61
				الانتماء للدين والوطن والمؤسسة .	62
				يمتلك كفاية علمية مهنية ثقافية .	63

				لديه مشاركات علمية وتربوية خارج الدولة .	64
				أن يكون قدوة حسنة للآخرين .	65
				يساعد على التطوير المؤسسي .	66
				خبرة في الإدارة (إشراف إداري داخل المدرسة) .	67
				حسن التصرف في المواقف الطارئة .	68
				قبول التحديات في الميدان التربوي .	69
				توافق القيم الشخصية للمدير مع قيم المؤسسة .	70
				لديه ولاء للمؤسسة .	71
				يمارس التدريس بجانب العمل الإداري ليكون قريبا من الطلاب ولو بنصاب قليل .	72
				يركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية .	73
				الاهتمام بالموهوبين .	74
				تقدير جهود العاملين والمبادرين بالأعمال .	75
				إيجاد بيئات تؤدي إلى زيادة التحصيل العلمي .	76
				العمل بروح الفريق الواحد .	77
				أن يكون متواضعا .	78
				الإلمام بثقافة السلطة .	79
				الإدارة اللوجستية وتهيئة المبنى المدرسي في بداية العام الدراسي .	80
				لديه فن في التعامل مع الأفراد .	81
				يمتلك سمات عقلية .	82
				أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .	83
				الإلمام بالمناهج الدراسية .	84
				استغلال الوقت بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة والعاملين .	85
				الإشراف على مشاريع تربوية ناجحة ومتميزة .	86
				المقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة علمية .	87

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. جمال محمد المهيري	إدارة تربوية	وكيل وزارة التربية والتعليم السابق
2	د. فوزية البدري	إدارة تربوية	مدير إدارة البحوث والدراسات في وزارة التربية والتعليم
3	د. ابتسام الخالدي	إدارة تربوية	رئيس قسم البحوث في وزارة التربية والتعليم
4	د. عائشة العبدالله	إدارة تربوية	قسم الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم
5	د. عائشة شافي	إدارة تربوية	خبير تربوي سابق في وزارة التربية والتعليم
6	د. عبدالله أميري	أصول التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة

ملحق (4) استبانة " معايير اختيار مديري المدارس الثانوية " بصيغتها النهائية

الأستاذ الدكتور المحترم

القائد التربوي في وزارة التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد ، ،

يسرني أن أبعث إلى سيادتكم هذه الاستبانة التي تأتي في سياق جهد لإعداد رسالة الماجستير بعنوان

" تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة "

وهي مسجلة لدى جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية ، كلية العلوم التربوية - قسم الإدارة والقيادة التربوية .

انطلاقا من يقيننا وثقتنا العالية بخبراتكم ومؤهلاتكم ورؤاكم الثاقبة ، واهتمامكم بمستقبل التربية ومستقبل الوطن ، وباعتباركم من الأساتذة المختصين في مجال التربية والتعليم ، فقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا من المشاركين في هذا البحث ، من خلال تفضلكم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة ، والتي تمثل الجولة الأولى من البحث . علما بأنه ستتبعها جولة أو جولتان ، وفق أسلوب دلفي .

وفي سياق الرسالة يستخدم الباحث مفهوم معايير الاختيار وهي مجموعة المحكات أو الأسس التي يمكن الاستناد إليها في عملية اختيار القائد التربوي وتتضمن على سبيل المثال المؤهل العلمي والكفاءة المهنية والصفات الشخصية وغيرها .

إن استجابتكم لهذا البحث الذي يمثل جهدا أكاديميا إنما يشكل إسهاما مهما في إنجازه ، وسوف يبقى تعاونكم ودعمكم موضع تقدير واعتزاز حاضرا ومستقبلا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

ملحق (4)

استبانة " معايير اختيار مديري المدارس الثانوية " بصيغتها النهائية

الرقم	المعيار	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) .			
2	خبرة في الميدان التربوي لا تقل عن 8 سنوات .			
3	يتطلب حصول المرشح على تقدير امتياز آخر 3 سنوات .			
4	يتقن اللغة الانجليزية (الحصول على Tofel) .			
5	يتقن التعامل مع الحاسب الآلي (الحصول على ICDL) .			
6	يجتاز المقابلة الشخصية بنجاح .			
7	الحصول على مؤهل جامعي (تخصص تربوي) .			
8	التدرج الوظيفي من معلم إلى مساعد مدير .			
9	حضور الدورات التدريبية في القيادة التربوية .			
10	لديه مشاركات علمية وتربوية خارج الدولة .			
11	خضوع المتقدم لفترة تجربة في وظيفة مدير مدرسة عاما دراسيا حداً أدنى .			
12	الإشراف على المشاريع التربوية الناجحة والمتميزة .			
13	الإلمام بالمناهج الدراسية .			
14	لديه الكفاءة الإدارية .			
15	اجتياز الاختبار التحريري .			
16	يكون قدوة حسنة للآخرين .			
17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .			
18	التواصل مع أولياء الأمور .			
19	الحصول على دبلوم عالي (إدارة تربوية) .			
20	تزكية من مرؤوسيه .			
21	لديه الرغبة في الترشح لوظيفة مدير مدرسة .			

22	الحصول على شهادات عليا (ماجستير + دكتوراه) .			
23	لديه أبحاث تربوية وإدارية .			
24	قوة الشخصية .			
25	الحكمة والحلم .			
26	الإلمام بالقوانين الإدارية والفنية .			
27	مثقف وواسع الاطلاع .			
28	حسن التصرف في المواقف الطارئة .			
29	الحصول على جوائز التميز .			
30	يكوّن علاقات شخصية .			
31	لديه المقدرة على الحوار والمناقشة .			
32	لديه المقدرة على إدارة الاجتماعات .			
33	قبول التحديات في الميدان التربوي .			
34	توافق القيم الشخصية للمدير مع قيم المؤسسة .			
35	لدية المقدرة على التطور واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة.			
36	لديه ولاء للمؤسسة التربوية والتعليمية .			
37	الاهتمام بالطلبة من ذوي التحصيل الدراسي المتدني .			
38	الكفاءة المهنية .			
39	لديه المقدرة على تحمل مسؤولية الأفراد والمؤسسة التعليمية.			
40	الانتماء للدين والوطن والمؤسسة التعليمية .			
41	يمتلك كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية .			
42	يمتلك سمات عقلية .			
43	الإلمام بمفاهيم القيادة .			
44	لديه فن التعامل مع الأفراد .			
45	لديه المقدرة على قياس أداء المدرسة وتقييمها وتقويمها .			
46	لديه المقدرة على تقييم الطلاب وأداء المعلمين .			

			الإدارة اللوجستية وتهيئة المبنى المدرسي في بداية العام الدراسي .	47
			تقدير جهود العاملين المبادرين بالأعمال في المجتمع المدرسي.	48
			إيجاد بيئة تؤدي إلى زيادة التحصيل العلمي .	49
			العمل بروح الفريق الواحد .	50
			أن تتسم شخصيته بالتواضع .	51
			الإلمام بالقضايا التربوية والتعليمية .	52
			تشجيع الهيئة التعليمية والطلاب على التميز العلمي والتربوي .	53
			مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .	54
			الإلمام التام بطرائق التعليم .	55
			الإلمام بثقافة السلطة .	56
			الرغبة الشخصية للمتقدم في العمل مع طلاب المرحلة الثانوية.	57
			يركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية .	58
			الخبرة في إدارة الفرق والجماعات .	59
			أن يكون سريع البديهة .	60
			يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية .	61
			ترسيخ أشكال الاحترام بين العاملين في المدرسة .	62
			مشاركة الهيئة الإدارية والتعليمية في اتخاذ القرار .	63
			الاهتمام بالطلبة الموهوبين .	64
			تقديم الخدمات والعمليات التعليمية بشكل ممتاز .	65
			خلق ثقافة التنمية المهنية المستدامة .	66
			مراقبة عملية التعليم ودعم الهيئة التعليمية .	67
			يمتلك مهارة الاتصال والتواصل .	68
			يساعد على التطوير المؤسسي .	69
			أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .	70

			الكفاءة التربوية .	71
			لديه المقدرة على إدارة الوقت .	72
			المقدرة على التعامل مع طلاب المرحلة الثانوية .	73
			الإلمام بالنظريات الحديثة والاتجاهات في مجال التعليم الثانوي.	74
			مواكبة التقنيات التربوية التعليمية .	75
			الالتزام الأخلاقي والديني .	76
			يتسم بروح المبادرة والإبداع والتطوير .	77
			المقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة علمية .	78
			لديه قوة تأثير في الآخرين (الكاريزما) .	79
			يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .	80
			المقدرة على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والتخطيط .	81
			الإلمام بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي والدولي .	82
			المقدرة على جمع المعلومات للمشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها .	83

الملحق (5)

قائمة بأسماء الخبراء التربويين

أولا : أساتذة الجامعات :

التسلسل	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبد الدايم	أصول التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
2	د. محمد خلفان الرواي	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
3	د. علي سعيد إبراهيم	أصول التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
4	د. شيخة عبيد الطنيجي	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
5	د. عبدالسلام الزعابي	إدارة تربوية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
6	د. نجاة النابة	أصول التربية	جامعة الإمارات العربية المتحدة
7	د. باسم السامرائي	إدارة تربوية	جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
8	د. فوزية الصديق	إدارة تربوية	جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
9	د. نجاح الرمحي	إدارة تربوية	جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
10	د. محمد عطية	أصول التربية	جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا
11	د. يوسف حسين	أصول التربية	جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

ثانيا : موظفو وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

التسلسل	الاسم	مكان العمل
1	فوزية حسن بن غريب	مدير منطقة الشارقة التعليمية
2	منى شهيل	نائب مدير منطقة الشارقة التعليمية
3	مريم المشوي	رئيس قسم الشؤون الإدارية في منطقة الشارقة التعليمية
4	محمد الملا	رئيس قسم الموارد البشرية في منطقة الشارقة التعليمية
5	عبدالله الشناصي	الموجه الإداري في منطقة الشارقة التعليمية
6	علي حسن	مدير منطقة عجمان التعليمية
7	د. فاطمة علوان	نائب مدير منطقة عجمان التعليمية

8	سليمان سعد	رئيس قسم الشؤون الإدارية في منطقة عجمان التعليمية
9	شيخة المناعي	رئيس قسم الإدارة التربوية في منطقة عجمان التعليمية
10	الشيخة / آمنة بنت علي المعلا	مدير منطقة أم القيوين التعليمية
11	مبارك مطر	نائب مدير منطقة أم القيوين التعليمية
12	سعيد بن حسين	رئيس قسم الموارد البشرية في منطقة أم القيوين التعليمية
13	رمضان درويش	رئيس قسم الشؤون الإدارية في منطقة أم القيوين التعليمية
14	صديقة الشامسي	الموجه الإداري في منطقة أم القيوين التعليمية
15	عبدالله حسن حماد الشحي	مدير منطقة رأس الخيمة التعليمية
16	عبدالوهاب محمد الوهابي	رئيس قسم الموارد البشرية في منطقة رأس الخيمة التعليمية
17	إبراهيم البغام	رئيس قسم الإدارة التربوية في منطقة رأس الخيمة التعليمية
18	عبدالرحمن الغردقة	الموجه الإداري في منطقة رأس الخيمة التعليمية
19	ناعمة الشرهان	الموجه الإداري في منطقة رأس الخيمة التعليمية
20	أحمد سالم المنصوري	مدير مكتب الشارقة التعليمي
21	أبوبكر يوسف المشتغل	رئيس الموارد البشرية في مكتب الشارقة التعليمي
22	راشد عبيد السلامي	رئيس قسم الإدارة التربوية في مكتب الشارقة التعليمي
23	سليمان سرحان	الموجه الإداري في مكتب الشارقة التعليمي
24	درويش القاضي	الموجه الإداري في مكتب الشارقة التعليمي
25	جمعة خلفان الكندي	مدير منطقة الفجيرة التعليمية
26	سعيد راشد الحفيتي	نائب مدير منطقة الفجيرة التعليمية
27	صالح أحمد سليمان	نائب مدير منطقة الفجيرة التعليمية
28	سالم أحمد المجنون	رئيس قسم الموارد البشرية في منطقة الفجيرة التعليمية
29	مشعل خميس الخديم	رئيس قسم الإدارة التربوية في منطقة الفجيرة التعليمية
30	صالح سالم الحفيتي	رئيس قسم الشؤون الإدارية في منطقة الفجيرة التعليمية
31	نجاح محمد عبيد التفاق	الموجه الإداري في منطقة الفجيرة التعليمية
32	مريم مسعود الختال	الموجه الإداري في منطقة الفجيرة التعليمية
33	أحمد سيف الزعابي	الموجه الإداري في منطقة الفجيرة التعليمية

ملحق (6) معايير اختيار مديري المدارس الثانوية التي لم تحصل على الموافقة المطلوبة في الجولة الأولى

الأستاذ الدكتور/ المحترم

القائد التربوي / المحترم

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يسرني أن أبعث إلى سيادتكم هذه الاستبانة التي تأتي في سياق جهد لإعداد رسالة الماجستير بعنوان " **تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة** "

سبق وأن قدم لكم الباحث استبانه حول الموضوع أعلاه ، وفي الوقت الذي أشكركم على تعاونكم ، وأود أن أوضح لكم أن الأسلوب الذي استخدمه في تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة يسمى " أسلوب دلفي " الذي يتطلب الرجوع إليكم أكثر من مرة .

وفي هذه المرة التي تدعى " الجولة الثانية " أطلب منك مقارنة إجابتك في الجولة الأولى مع إجابات الخبراء في تلك الجولة والمثبتة في الجدول المرفق .

أرجو مراجعة إجابتك في الجولة الأولى التي لم تكن متفقا فيها مع رأي الأغلبية ، أي تلك التي عبرت عنها بـ " لا أوافق " في المعيار رقم (13 – 17 – 19 - 51 – 54 - 70 – 80) ، فإذا غيرت رأيك واتفقت مع الأغلبية ، فالرجاء ثبت ذلك على تلك المعايير . أما إذا بقيت مصراً على إجابتك الأولى المخالفة لآراء الأغلبية ، فيرجى التفضل بذكر التبريرات والأسباب التي تستند إليها ولكل معيار من المعايير ، على الورقة المرفقة لذلك .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

معايير اختيار مديري المدارس الثانوية التي لم تحصل على الموافقة المطلوبة في الجولة الأولى

الرقم	المعيار	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
13	الإلمام بالمناهج الدراسية .			
17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .			
19	الحصول على دبلوم عالي (إدارة تربوية) .			
51	أن تتسم شخصيته بالتواضع .			
54	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .			
70	أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .			
80	يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .			

ملحق (7)

استبانة درجة تقبّل مديري المدارس الثانوية لمعايير اختيار المديرين

السيد / المحترم

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يسرني أن أبعث إلى سيادتكم هذه الاستبانة التي تأتي في سياق جهد لإعداد رسالة الماجستير بعنوان

" تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة "

وهي مسجلة لدى جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية ، كلية العلوم التربوية - قسم الإدارة والقيادة التربوية .

انطلاقا من يقيننا وثقتنا العالية بخبراتكم ومؤهلاتكم ورؤاكم الثاقبة ، واهتمامكم بمستقبل التربية ومستقبل الوطن ، وباعتباركم من القادة المؤثرين في تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم ، فقد وقع الاختيار عليكم لتكونوا من المشاركين في هذا البحث ، من خلال تفضلكم بإبداء آرائكم على معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة الواردة في الاستبانة المرفقة .

إن استجابتكم لهذا البحث الذي يمثل جهدا أكاديميا إنما يشكل إسهاما مهما في إنجازه ، وسوف يبقى تعاونكم ودعمكم موضع تقدير واعتزاز حاضرا ومستقبلا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبدالله سلطان بن حارب

بيانات الفئة المستهدفة (مدير المدرسة)

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة : ☐ أقل من خمس سنوات

☐ 5 سنوات – أقل من عشر سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

استبانة درجة تقبّل مديري المدارس الثانوية لمعايير اختيار المديرين

الرقم	المعيار	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
1	خبرة في الإدارة المدرسية (مساعد مدير) .					
2	خبرة في الميدان التربوي لا تقل عن 8 سنوات .					
3	يتطلب حصول المرشح على تقدير امتياز آخر 3 سنوات .					
4	يتقن اللغة الانجليزية (الحصول على Tofel) .					
5	يتقن التعامل مع الحاسب الآلي (الحصول على ICDL) .					
6	يجتاز المقابلة الشخصية بنجاح .					
7	الحصول على مؤهل جامعي (تخصص تربوي).					
8	التدرج الوظيفي من معلم إلى مساعد مدير .					
9	حضور الدورات التدريبية في القيادة التربوية .					
10	لديه مشاركات علمية وتربوية خارج الدولة .					
11	خضوع المتقدم لفترة تجربة في وظيفة مدير مدرسة عاما دراسيا كحد أدنى .					
12	الإشراف على المشاريع التربوية الناجحة والمتميزة .					
13	الإلمام بالمناهج الدراسية .					
14	لديه الكفاءة الإدارية .					
15	اجتياز الاختبار التحريري .					
16	يكون قدوة حسنة للآخرين .					
17	خبرة التدريس في المرحلة الثانوية .					
18	التواصل مع أولياء الأمور .					

الرقم	المعيار	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
19	الحصول على دبلوم عالي (إدارة تربوية) .					
20	تزكية من مرؤوسيه .					
21	لديه الرغبة في الترشح لوظيفة مدير مدرسة .					
22	الحصول على شهادات عليا (ماجستير + دكتوراه) .					
23	لديه أبحاث تربوية وإدارية .					
24	قوة الشخصية .					
25	الحكمة والحلم .					
26	الإلمام بالقوانين الإدارية والفنية .					
27	مثقف وواسع الاطلاع .					
28	حسن التصرف في المواقف الطارئة .					
29	الحصول على جوائز التميز .					
30	يكوّن علاقات شخصية .					
31	لديه المقدرة على الحوار والمناقشة .					
32	لديه المقدرة على إدارة الاجتماعات .					
33	قبول التحديات في الميدان التربوي .					
34	توافق القيم الشخصية للمدير مع قيم المؤسسة .					
35	لدية المقدرة على التطور واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة .					
36	لديه ولاء للمؤسسة التربوية والتعليمية .					
37	الاهتمام بالطلبة من ذوي التحصيل الدراسي المتدني .					
38	الكفاءة المهنية .					
39	لديه المقدرة على تحمل مسؤولية الأفراد والمؤسسة التعليمية .					

الرقم	المعيار	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
40	الانتماء للدين والوطن والمؤسسة التعليمية .					
41	يمتلك كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية .					
42	يمتلك سمات عقلية .					
43	الإلمام بمفاهيم القيادة .					
44	لديه فن التعامل مع الأفراد .					
45	لديه المقدرة على قياس أداء المدرسة وتقييمها وتقويمها .					
46	لديه المقدرة على تقييم الطلاب وأداء المعلمين.					
47	الإدارة اللوجستية وتهيئة المبنى المدرسي في بداية العام الدراسي .					
48	تقدير جهود العاملين المبادرين بالأعمال في المجتمع المدرسي .					
49	إيجاد بيئة تؤدي إلى زيادة التحصيل العلمي .					
50	العمل بروح الفريق الواحد .					
51	أن تتسم شخصيته بالتواضع .					
52	الإلمام بالقضايا التربوية والتعليمية .					
53	تشجيع الهيئة التعليمية والطلاب على التميز العلمي والتربوي .					
54	مدى قبول المعلمين والطلبة للمتقدم لوظيفة مدير مدرسة .					
55	الإلمام التام بطرائق التعليم .					
56	الإلمام بثقافة السلطة .					
57	الرغبة الشخصية للمتقدم في العمل مع طلاب المرحلة الثانوية .					
58	يركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية .					

الرقم	المعيار	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
59	الخبرة في إدارة الفرق والجماعات .					
60	أن يكون سريع البديهة .					
61	يشارك المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية					
62	ترسيخ أشكال الاحترام بين العاملين في المدرسة والطلاب .					
63	مشاركة الهيئة الإدارية والتعليمية في اتخاذ القرار .					
64	الاهتمام بالطلبة الموهوبين .					
65	تقديم الخدمات والعمليات التعليمية بشكل ممتاز.					
66	خلق ثقافة التنمية المهنية المستدامة .					
67	مراقبة عملية التعليم ودعم الهيئة التعليمية .					
68	يمتلك مهارة الاتصال والتواصل .					
69	يساعد على التطوير المؤسسي .					
70	أن يكون مرهف الحس وحسن التعامل .					
71	الكفاءة التربوية .					
72	لديه المقدرة على إدارة الوقت .					
73	المقدرة على التعامل مع طلاب المرحلة الثانوية.					
74	الإلمام بالنظريات الحديثة والاتجاهات في مجال التعليم الثانوي .					
75	مواكبة التقنيات التربوية التعليمية .					
76	الالتزام الأخلاقي والديني .					
77	يتسم بروح المبادرة والإبداع والتطوير .					
78	المقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على قاعدة علمية .					
79	لديه قوة تأثير في الآخرين (الكاريزما) .					

الرقم	المعيار	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
80	يفضل من تجاوز سن الأربعين لشغل وظيفة مدير مدرسة .					
81	المقدرة على وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية والتخطيط .					
82	الإلمام بالواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي والدولي .					
83	المقدرة على جمع المعلومات للمشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها .					

الرجاء إعادة إرسال الاستبانة بعد التعبئة على فاكس : 5253540 / 06 أو على الإيميل as.bh@hotmail.com

الملحق (8)



جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date: 2010 / 8 / 9 :التاريخ

Number: 2120 / 1 / 2 :الرقـم

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

دولة الإمارات العربية المتحدة

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

أرجو التكرم بالعلم بأن طالب الماجستير **عبد الله سلطان بن حارب** يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان **تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمن يهمه الأمر بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج واستنتاجات دقيقة.

ونحن إذ نشكر معاليكم على تعاون وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة مع الباحثين من جامعة الشرق الأوسط، نعدكم أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سريّة، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

رئيس الجامعة

أ.د. عبد الباري درة



نسخة:

* سعادة الأستاذ رئيس مجلس الأمناء المحترم.
* سعادة أ. رئيس هيئة مديري شركة جامعة الشرق الأوسط المحترمة.
* أ.د. عميد كلية العلوم التربوية وعميد البحث العلمي المحترم.

ع ش./ س س.

ملحق (9)



الامارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
المدير العام

UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION
DIRECTOR GENERAL

الرقم : م ع/2/ 2954
التاريخ : 10/9/2015

السيدة / مديرة منطقة الشارقة التعليمية **المحترمة**

تحية طيبة وبعد،

م/ تسهيل مهمة باحث

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإيعاز للجهة المختصة بتسهيل مهمة **الأستاذ/ عبدالله سلطان بن حارب** ، حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط الأردن– وموضوعها "**تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة** " ومن متطلبات الدراسة إجراء مقابلة مع مدير المنطقة ومساعده ورئيس قسم الموارد البشرية والموجه التربوي ، بالاضافة الى تطبيق استبانة تشمل جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدارس الذكور والإناث بمنطقتكم العامرة.

شاكرين لكم حسن التعاون الدائم

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام،،،

علي ميحد السويدي

مدير عام وزارة التربية والتعليم

ملحق (10)



الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
المدير العام

UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION
DIRECTOR GENERAL

الرقم : 2951/2015
التاريخ : 2015/9/10 م

السيد/ مدير منطقة عجمان التعليمية المحترمة

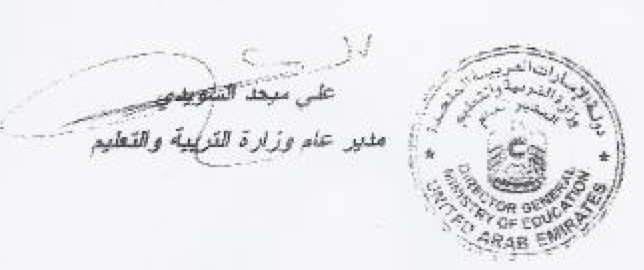
تحية طيبة وبعد،

م/ تسهيل مهمة باحث

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإيعاز للجهة المختصة بتسهيل مهمة الأستاذ/ **عبدالله سلطان بن حارب** ، حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط - الأردن- وموضوعها "**تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة**" ومن متطلبات الدراسة إجراء مقابلة مع مدير المنطقة ومساعده ورئيس قسم الموارد البشرية والموجه التربوي ، بالإضافة إلى تطبيق استبانة تشمل جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدارس الذكور والإناث بمنطقتكم العامرة.

شاكرين لكم حسن التعاون الدائم

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام...



علي ميحد السويدي
مدير عام وزارة التربية والتعليم

نسخة إلى:
-
- الملف

ملحق (11)



UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION
DIRECTOR GENERAL

الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
المدير العام

الرقم: ...
التاريخ: ...

السيدة/ مديرة منطقة ام القيوين التعليمية المحترمة

تحية طيبة وبعد،

م/ تسهيل مهمة باحث

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإيعاز للجهة المختصة بتسهيل مهمة **الأستاذ/ عبدالله سلطان بن حارب**، حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط – الأردن– وموضوعها **"تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة"** ومن متطلبات الدراسة إجراء مقابلة مع مدير المنطقة ومساعده ورئيس قسم الموارد البشرية والموجه التربوي، بالإضافة الى تطبيق استبانة تشمل جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدارس الذكور والإناث بمنطقتكم العامرة.

شاكرين لكم حسن التعاون الدائم

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام،،،

علي ميحد السويدي

مدير عام وزارة التربية والتعليم

ملحق (12)

UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION
DIRECTOR GENERAL



الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
المدير العام

الرقم: ...
التاريخ: ...

السيد/ مدير منطقة رأس الخيمه التعليمية المحترم

تحية طيبة وبعد،

د/ تسهيل مهمة باحث

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإيعاز للجهة المختصة بتسهيل مهمة **الأستاذ/ عبدالله سلطان بن حارب**، حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط – الأردن- وموضوعها "**تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة**" ومن متطلبات الدراسة إجراء مقابلة مع مدير المنطقة ومساعده ورئيس قسم الموارد البشرية والموجه التربوي، بالإضافة الى تطبيق استبانة تشمل جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدارس الذكور والإناث بمنطقتكم العامرة.

شاكرين لكم حسن التعاون الدائم

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام،،،



علي ميحد السويدي
مدير عام وزارة التربية والتعليم

ملحق (13)

الرقم: 2955
التاريخ: ...

السيد/ مدير مكتب الشارقة التعليمي **المحترم**

تحية طيبة وبعد،

م/ تسهيل مهمة باحث

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإيعاز للجهة المختصة بتسهيل مهمة **الأستاذ/ عبدالله سلطان بن حارب** ، حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط – الأردن- وموضوعها **"تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة"** ومن متطلبات الدراسة إجراء مقابلة مع مدير المنطقة ومساعده ورئيس قسم الموارد البشرية والموجه التربوي ، بالإضافة الى تطبيق استبانة تشمل جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدارس الذكور والإناث بمنطقتكم الخاسرة.

شاكرين لكم حسن التعاون الدائم

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام...


علي ميحد السويدي
مدير عام وزارة التربية والتعليم

ملحق (14)

UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION
DIRECTOR GENERAL



الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
المدير العام

الرقم: [illegible]/295
التاريخ: [illegible]/9/2010م

السيد/ مدير منطقة الفجيرة التعليمية **المحترم**

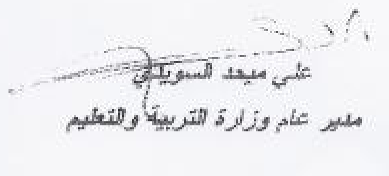
تحية طيبة وبعد،

و/ تسهيل مهمة باحث

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإيعاز للجهة المختصة بتسهيل مهمة **الأستاذ/ عبدالله سلطان بن حارب**، حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط – الأردن– وموضوعها **"تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين ودرجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة** "ومن متطلبات الدراسة إجراء مقابلة مع مدير المنطقة ومساعده ورئيس قسم الموارد البشرية والموجه التربوي، بالإضافة الى تطبيق استبانة تشمل جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدارس الذكور والإناث بمنطقتكم العامرة.

شاكرين لكم حسن التعاون الدائم

وتفضلوا بقبول وافر التحية والاحترام،،،



علي ميحد السويدي
مدير عام وزارة التربية والتعليم



ملحق (15)

United Arab Emirates
Ministry Of Education
Sharjah Educational Zone



دولة الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية و التعليم
منطقة الشارقة التعليمية

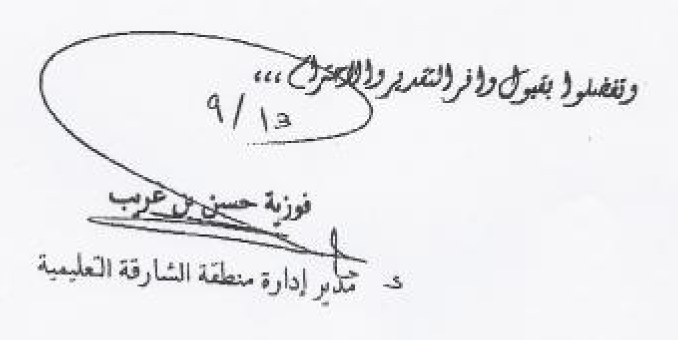
التاريخ 13 / 9 / 2010م

تعميم رقم (919) لسنة 2010 م
بشأن تسهيل مهمة

السادة / مديري مدارس التعليم الثانوي ومديراتها ،،، المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهديكم إدارة المنطقة خالص تحياتها ، ويسرنا أن نرفق لكم كتاب الوزارة رقم (2954) بشأن تسهيل مهمة الباحث / عبدالله سلطان بن حارب لتطبيق استبانة على المديري والمديرات في المدارس الثانوية ، لذا نرجو منكم تسهيل مهمة الباحث والتعاون معه .



وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

9/13

فوزية حسن بن غريب
د. مدير إدارة منطقة الشارقة التعليمية

نسخة : مكتب المدير ونوابه
قسم المناهج والبرامج
المرفقات : كتاب الوزارة
رئيس قسم المناهج والبرامج التعليمية........

ملحق (16)

UNITED ARAB EMIRATES
MINISTRY OF EDUCATION
AJMAN EDUCATION ZONE

الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
منطقة عجمان التعليمية

التاريخ ٩/٣/٢٠١١م

الرقم ٢٠١١/٨/١٣٧٦

السادة / مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي .. المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ..

م / تسهيل مهمة باحث

يطيب لقسم المناهج و البرامج التعليمية بالمنطقة أن يهديكم أجمل تحية مقرونة بالاعتزاز والتقدير على جهودكم المخلصة ..

بالإشارة إلى كتاب الوزارة الوارد إلينا رقم (2951) بتاريخ 9 / 3 / 2011 م .. بشأن الموضوع المذكور أعلاه .. نرجو من سيادتكم التكرم تسهيل مهمة الأستاذ / عبدالله سلطان حارب .. حيث يقوم بتحضر رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط .. بالأردن .. و موضوعها ((تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين و درجة تقبل المديرين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة .. من خلال تطبيق إستبانه تشمل جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية .. شاكرين لكم حسن تعاونكم ..

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير ...

علي حسن محمد

مدير إدارة منطقة عجمان التعليمية

المرفقات : كتاب الوزارة _

نسخة : إلى قسم المناهج والبرامج التعليمية ..

ملحق (17)

United Arab Emirates
Ministry of Education
Ras Al Khaimah Educational Zone
Manager's Office



دولة الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
منطقة رأس الخيمة التعليمية
مكتب المدير



التاريخ : 9 / 3 / 2011 م
الرقم: م.ف /35 / 2011

السادة والسيدات/ مديري و مديرات المدارس الثانوية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...
تحية طيبة و بعد...

الموضوع /تسهيل مهمة باحث

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الاستاذ/ عبدالله سلطان بن حارب حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الاوسط- الاردن- و موضوعها " تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين و درجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الامارات العربية المتحدة". و نظرا لطبيعة رسالته يرجى التكرم بالتعاون معه في تسهيل مهمته.

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير منطقة رأس الخيمة التعليمية



عبدالله ...

نسخة لكل من:
• مكتب المدير
• المدارس الثانوية

منطقة راس الخيمة التعليمية
RAK Educational Zone

هاتف: 009717 2333333 - فاكس: 009717 2334543 - ص.ب: 7 - رأس الخيمة - دولة الإمارات العربية المتحدة

ملحق (18)

United Arab Emirates
Ministry of Education
Sharjah Educational Bureau / Eastern
Curricula and Educational Programmes Section



دولة الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
مكتب الشارقة التعليمي/الشرقية
قسم البرامج والمناهج التعليمية

التاريخ: 2010/9/14م

تعميم داخلي رقم (705) لسنة 2010 م

بشأن: تسهيل مهمة باحث

السادة: مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية .... المحترمون

تحية طيبة وبعد

يطيب لنا أن نتقدم لكم بخالص شكرنا وتقديرنا لجهودكم وتعاونكم الموصول معنا في سبيل المصلحة العامة ويسرنا أن نرفق لكم نسخة من كتاب سعادة:مدير عام وزارة التربية والتعليم : رقم م ك/ 2955 المؤرخ في:2010/9/1م بشأن الموضوع أعلاه .

لذا نرجو التقيد والعمل بما جاء فيه وتسهيل مهمة الباحث.

مع قبول خالص التحية والتقدير.

مرفقات: نسخة من الكتاب رقم: م ك/2955 لسنة:2010 م.

رئيس القسم

أ/احمد القاضي

2010/9/14

أ/احمد سالم مبارك المنصوري

مدير مكتب الشارقة التعليمي / الشرقية

هاتف : 092371666 فاكس : 092384446

ملحق (19)

United Arab Emirates
Ministry of Education
Fujairah Education Zone
Section curricula/Statistics& Research



دولة الإمارات العربية المتحدة
وزارة التربية والتعليم
إدارة منطقة الفجيرة التعليمية
قسم المناهج / الإحصاء و البحوث

الرقم : م ت : ٢٩٣ / ٢ / ٨ / ١
التاريخ : 17 / 3 / 2011 م

السادة / مديري و مديرات المدارس الثانوية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،،،،

الموضـــــــوع / تسهيل مهمة باحث.

بناءً على مبدأ التعاون المشترك للوصول إلى الأهداف المنشودة ، من حيث تحقيق التنمية ورقي الدولة نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الأستاذ / عبدالله سلطان بن حارب ؛ حيث يقوم بتحضير رسالة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط (الأردن) و موضوعها " **تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء تصورات الخبراء التربويين و درجة تقبل المديرين الحاليين لهذه المعايير في دولة الإمارات العربية المتحدة** ".

حيث سيقوم الباحث بالمرور على المدارس الثانوية و توزيع استبانة الدراسة ليجيب عن أسئلتها : **جميع مدراء و مديرات المدارس.**

لذا نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الباحث .

شاكرين لكم حسن التعاون

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير إدارة منطقة الفجيرة التعليمية
جمعة خلفان علي الكندي

نسخة لكل من:
= السيد المدير
= السادة النواب
= رئيس قسم المناهج والبرامج
= منسق البحوث
= الملف
= الصادر العام



منطقة الفجيرة التعليمية هاتف: 09/2233666 ، فاكس: 09/2221885 ، ص.ب: 62، الفجيرة – الإمارات العربية المتحدة
Fujairah Education Zone, Tel: 09/2233666 ,Fax:09/2221885, PO Box:62, E-mail: fez@fez.gov.ae